

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

ISCEE

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**GESTÃO DO DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA O  
ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



**(ENAPOR, S.A)**

**KÁTIA ROSANE FERREIRA LOPES**

**N.º 08.0848**

Praia, Maio de 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

ISCEE

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**GESTÃO DE DESEMPENHO COMO FERRRAMENTA PARA O  
ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**(ENAPOR, S.A)**

**KÁTIA ROSANE FERREIRA LOPES**

**N.º 08.0848**

**Orientadora: ZEUGA SEMEDO**

Praia, Maio de 2013

Memoria Monográfica submetida ao Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo Administração e Controlo financeiro.

*Ao meu Pai, Raimundo Nascimento Lopes,  
minha Mãe Marcelina Teresa Ferreira  
Lopes, aos meus Irmãos Maldini Lopes e  
Orlandina Lopes por todo amor, carinho e  
incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

O trabalho que neste momento se apresenta constitui o fruto de uma longa aprendizagem, dedicação e perseverança, do qual muitos foram aqueles que me acompanharam e inspiraram, mostrando assim que o que somos ou o que poderemos ser não depende apenas de nós, mas também das pessoas que estão ao nosso redor. Ciente disso, não poderia deixar de agradecer a todos a quem reconheço o efetivo contributo prestado.

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e por ter colocado no meu caminho estas pessoas que serão sempre uma referência em minha vida.

Aos meu pais, Raimundo e Marcelina, pelo amor, dedicação e orientação, estando sempre presente em todas as etapas da minha vida, representando verdadeiramente o papel de pais. Aos meus irmãos Maldini e Orlandina, minha sobrinha Jennifer, por todos os momentos de apoio.

À minha orientadora Zeuga Semedo pela paciência, pelas sugestões, tendo demonstrado toda sua amabilidade para comigo, disponibilizando seu precioso tempo para orientar-me.

Ao Evanildo Fernandes e Jussara Camacho, pela força, pelas palavras de conforto nos momentos de desânimo, presente em todos os momentos, tornando mais agradável está caminhada. Ao meu amigo Carlos Teixeira, companheiro de “luta” desde o início do curso, sempre disponível a dar seu apoio perante as dificuldades.

Ao Sr. Nelson Martins, pela confiança em mim depositada, tendo-me acolhido e mostrado sua disponibilidade em realizar a entrevista.

Aos colaboradores da ENAPOR, S.A. por terem fornecido as informações através dos questionários.

Uma palavra de amizade a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho, por meio de gestos e palavras de incentivo.

## RESUMO

O atual contexto de forte concorrência e a busca contínua por vantagens competitivas solicita muito mais do que a modernização dos processos, recursos financeiros e tecnológicos. Requer um quadro de colaboradores competentes e ainda fortemente comprometidos e envolvidos com os desafios da organização. Neste cenário, mostra-se crucial sincronizar a atuação destes com a estratégia organizacional, visando o prosseguimento e realização efetiva da mesma.

A Avaliação de Desempenho enquanto política de Gestão de Recursos Humanos, apresenta-se como um instrumento para fomentar níveis elevados de desempenho desde que bem utilizado. Uma abordagem mais recente desta política refere-se à Gestão do Desempenho que se traduz num sistema de avaliação dinâmico e participativo, que conjuga o estabelecimento consensual de objetivos, o apoio e acompanhamento necessário para posteriormente proceder-se à respetiva avaliação.

Esta pesquisa foi orientada para o estudo do caso ENAPOR, S.A – Porto da Praia, com a pretensão de verificar o alinhamento do Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado com os objetivos estratégicos da empresa, e quais as características que envolvem este processo.

**Palavras-Chaves:** Avaliação de Desempenho; Gestão do Desempenho; Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Objetivos Estratégicos; Comprometimento Organizacional.

## ABSTRACT

The current context of a strong competition and the ongoing search for competitive advantages requires more than processes modernization, technological and financial resources. It requires a competent workforce, strongly committed and engaged with Organization's challenges. Under this scenario, it seems crucial to synchronize their performance with Organization's strategy, aimed at pursuing its effective achievement.

If well used, the Performance Evaluation as a strategy for Human Resource Management presents itself as an instrument to foster high levels of performance. A more recent approach of this policy refers to Performance Management representing a dynamic and participative evaluation system, which combines the development of consensual goals, support and follow-up for further execution of respective assessment.

This research was based on the ENAPOR, S.A (Porto da Praia) case, with the intention of checking the alignment of its Performance Evaluation System with the Company's strategic goals and what the process features.

**Key Words:** Performance Evaluation, Performance Management, Strategic Human Resource Management, Strategic Objectives, Organizational Commitment.

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>I</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
1.1. Gestão de Recursos Humanos .....	4
1.1.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	6
1.2. A Avaliação do Desempenho .....	7
1.2.1. Análise conceptual.....	8
1.3. Objetivos e benefícios da Gestão do Desempenho .....	9
1.3.1. A Gestão do desempenho como um meio e não como uma finalidade.....	11
1.4. Responsabilidade pela Gestão do Desempenho .....	12
1.4.1. Chefia direta .....	12
1.4.2. O próprio indivíduo (autoavaliação) .....	12
1.4.3. Comissão de avaliação .....	13
1.4.4. A Avaliação 360° .....	13
1.5. Gestão por objetivos .....	14
1.6. Periodicidade.....	16
1.7. Métodos de Avaliação do Desempenho.....	16



1.7.1.	Método das escalas gráficas .....	17
1.7.2.	Método da pesquisa de campo .....	17
1.7.3.	Método da escolha forçada .....	17
1.7.4.	Método dos incidentes críticos .....	18
1.7.5.	Método de comparação aos pares .....	18
1.7.6.	Método de Frases Descritivas .....	18
1.7.7.	Método de Avaliação por Resultados .....	18
1.7.8.	Método de Avaliação por Objetivos .....	18
1.7.9.	Método Misto .....	19
1.8.	A Entrevista de Avaliação – seu papel no processo de avaliação .....	19
1.9.	Qualidades de um Sistema de Avaliação de Desempenho .....	20
<b>CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....</b>		<b>21</b>
2.1	Procedimentos metodológicos e instrumentos de recolha de dados .....	22
2.2.	Caracterização da Amostra .....	23
<b>CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO CONTEXTUAL .....</b>		<b>26</b>
3.1	Contextualização da empresa .....	26
3.1.1	Breve historial.....	26
3.1.2	Missão .....	27
3.1.3	Os Objetivos Estratégicos .....	27
3.2	Os Recursos Humanos .....	28
3.2.1	A Gestão de Recursos Humanos .....	28
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .33</b>		
4.1.	Os objetivos estratégicos da empresa .....	33
4.2.	Estabelecimento de objetivos com participação dos colaboradores .....	34
4.3.	Conhecimento do Sistema de Avaliação do Desempenho utilizado na empresa .....	37
4.4.	Importância da realização de avaliações .....	37

4.5.	Conhecimento dos fatores de avaliação .....	38
4.6.	O Processo de Avaliação do Desempenho .....	39
4.7.	Os Intervenientes .....	40
4.8.	Avaliação por múltiplas fontes .....	42
4.9.	Periodicidade .....	43
4.10.	Em que medida o Sistema de Avaliação utilizado influencia o desempenho a favor dos objetivos da empresa .....	44
4.11.	Acompanhamento\ Sessões de feedback .....	45
4.12.	Impacto dos resultados da avaliação no desempenho individual .....	46
4.13.	A Entrevista de Avaliação .....	49
4.14.	A autoavaliação .....	50
4.15.	A Avaliação de Desempenho do ponto de vista dos Colaboradores .....	51
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS .....</b>		<b>53</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>		<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>61</b>
ANEXO1- ORGANOGRAMA DA ENAPOR, S.A.....		64
ANEXO 2 – ESTRUTURA ORGÂNICA DO PORTO DA PRAIA.....		65
APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA.....		66
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO .....		67

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA	Estados Unidos de América
ENAPOR	Empresa Nacional de Administração dos Portos
GPO	Gestão Por Objetivos
ISGB	Instituto Superior de Gestão Bancária
JAPA	Junta Autónoma dos Portos Cabo Verde

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Com quem estabeleceu os objetivos .....	34
<b>Tabela 2</b> – Opinião dos inquiridos acerca da participação de vários intervenientes .....	42

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Benefícios da Avaliação de Desempenho.....	11
<b>Quadro 2</b> – Elementos do Programa de Administração por Objetivos.....	15
<b>Quadro 3</b> – Cruzamento da variável participação no estabelecimento de objetivos com a variável avaliação tendo em conta os objetivos fixados.....	35
<b>Quadro 4</b> – Cruzamento da variável justeza do processo com a variável interveniente cuja avaliação é considerado mais credível.....	41
<b>Quadro 5</b> – Cruzamento da variável justeza do processo com a variável impacto no desempenho a favor dos objetivos organizacionais .....	44
<b>Quadro 6</b> – Cruzamento da variável desempenho individual a favor dos objetivos organizacionais com a variável desempenho individual após os resultados da avaliação .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Processo Participativo e Democrático da GPO .....	16
<b>Figura 2</b> – Estrutura do Departamento de Recursos Humanos .....	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição dos indivíduos segundo o Sexo .....	24
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição dos sujeitos por grupo etário .....	24
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição por Habilitações Literárias .....	24
<b>Gráfico 4</b> – Distribuição segundo a antiguidade.....	25
<b>Gráfico 5</b> – Distribuição dos indivíduos por área funcional.....	25
<b>Gráfico 6</b> – Conhecimento dos objetivos estratégicos .....	33
<b>Gráfico 7</b> – Participação no estabelecimento de objetivos.....	34
<b>Gráfico 8</b> – Importância da formulação de objetivos consensuais .....	36
<b>Gráfico 9</b> – Conhecimento do sistema de avaliação .....	37
<b>Gráfico 10</b> – Importância da avaliação .....	38
<b>Gráfico 11</b> – Conhecimento dos fatores de avaliação.....	38
<b>Gráfico 12</b> – Justeza do processo de avaliação.....	39
<b>Gráfico 13</b> – Intervenientes no processo de avaliação .....	40
<b>Gráfico 14</b> – Intervenientes cuja avaliação é considerada mais credível.....	40
<b>Gráfico 15</b> – Periodicidade da avaliação.....	43
<b>Gráfico 16</b> – O Desempenho a favor dos objetivos organizacionais .....	44
<b>Gráfico 17</b> – Frequência do feedback .....	45
<b>Gráfico 18</b> – De quem recebe o feedback .....	45
<b>Gráfico 19</b> – Desempenho após o resultado da avaliação .....	47
<b>Gráfico 20</b> – Entrevista de avaliação .....	49
<b>Gráfico 21</b> – Autoavaliação.....	50
<b>Gráfico 22</b> – A avaliação de desempenho para os colaboradores.....	51

## INTRODUÇÃO

A sobrevivência das organizações no mercado actual, globalizado e cada vez mais competitivo exige uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças que surgem no seu meio envolvente. As empresas precisam hoje, de estar à frente do seu tempo, estabelecendo não só os objetivos de curto prazo como principalmente objetivos de longo prazo, justamente para superar a alta competitividade que a globalização traz como reflexo.

A Gestão de Recursos Humanos nas organizações assume nos dias de hoje uma importância capital, porque por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos Clientes Internos, visto que são estes que as ajudam a dar resposta às pressões de um mundo em constante mudança e a obter os resultados desejados. Referimos assim, que o fator de maior diferenciação de uma organização não está nas infraestruturas e tecnologias, mas sim no capital humano que ela dispõe, pois são as pessoas que tornam esses recursos operacionais e verdadeiramente efetivos. Este entendimento é partilhado por vários autores, dos quais Seixo (2004:5) argumenta que “*falar de pessoas é falar do recurso que com suas competências e vontade pode e deve constituir a maior vantagem distintiva*”, e Peter Drucker in Câmara, Guerra & Rodrigues (2007:72) citou que “*as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável de que uma empresa pode dispor, no longo prazo.*”

Para além de dispor de recursos humanos que implica um relacionamento de parceria, é imprescindível que as empresas consigam estimular os seus colaboradores a terem um desempenho de qualidade, reconhecendo para tal o mérito e a excelência.

Para Marques (1994:43), “*a implantação de um sistema formal de avaliação de desempenho é muitas vezes mal aceite nas empresas fundamentalmente por ser um processo mal conduzido*”. No entanto, se esta for feita correctamente, vai afectar positivamente o diagnóstico e o desenvolvimento de políticas mais adequadas às necessidades da empresa. Tornando-se um factor motivador, faz com que cada

colaborador se concentre no sentido de melhorar o desempenho na sua função, preparando-se para maiores responsabilidades.

Ainda segundo o mesmo autor, a ausência de comunicação entre chefias e colaboradores origina a maior parte dos problemas neste processo, porque por vezes o colaborador não sabe como é que o seu trabalho é avaliado, não sabe se as expectativas da hierarquia e os resultados do seu esforço são comuns. Sendo assim, a actuação do colaborador será sempre a mesma se não houver por parte das chefias um feedback acerca do seu desempenho.

A escolha deste tema surge da necessidade de analisar a Gestão do Desempenho não como um mero instrumento de controlo mas, como um meio de obter um conhecimento mais eficaz do desempenho do colaborador, de forma objetiva e rigorosa, com vista à melhoria contínua da sua performance e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo desde modo para que os objetivos estabelecidos pela empresa sejam atingidos do modo esperado.

Este trabalho vem dar o seu contributo aos profissionais da gestão bem a como a todos os intervenientes no processo de gestão do desempenho, na medida em que esta precisa ser entendida nas suas variadas vertentes, devendo ser uma responsabilidade compartilhada por todos, desde as chefias diretas, o gestor de recursos humanos e todos os colaboradores. À comunidade académica, este trabalho constituirá uma sistematização teórica e bibliográfica, mostrando a pertinência do tema em questão, despertando o interesse para mais trabalhos científicos nesta área que vem ganhando um espaço cada vez mais crucial nesta era de grandes desafios.

Em vista desses aspetos, o trabalho de investigação que se propõe realizar tem como tema “Gestão do Desempenho como ferramenta para o alcance dos objetivos estratégicos – O Caso ENAPOR, S.A”, surge como **objeto de estudo**.

Deste modo, todo o trabalho se orienta na tentativa de resposta à seguinte pergunta de partida: “Em que medida a Gestão do Desempenho na ENAPOR, S.A está alinhado aos seus objetivos estratégicos?”

A presente investigação tem como **objetivo geral** verificar em que medida a gestão de desempenho contribui para o alcance dos objetivos estratégicos. Para tal, definiu-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar e analisar os instrumentos de Avaliação do Desempenho;
- Relacionar esta política com as outras políticas de Gestão de Recursos Humanos;
- Identificar as qualidades que um sistema de avaliação deve comportar;
- Verificar se os trabalhadores da ENAPOR, S.A. reconhecem a importância da avaliação da sua performance como meio para que os objetivos organizacionais sejam alcançados;
- Verificar se o sistema de avaliação adotado pela ENAPOR, S.A. incentiva os seus colaboradores para a prossecução dos objetivos da instituição como um todo.

Passa-se a apresentar resumidamente a estrutura de todo o trabalho. O **Capítulo I** destina-se ao enquadramento teórico do tema, tendo em conta a bibliografia consultada. Pretende-se primeiramente, fazer o enquadramento da Gestão de Recursos Humanos, passando pela gestão estratégica dos recursos humanos, para em seguida fazer a abordagem conceptual da Gestão do Desempenho, seus objetivos e benefícios, principais métodos e as qualidades que a mesma deve comportar.

Sendo o **Capítulo II** de carácter eminentemente metodológico, identifica-se o tipo de estudo efetuado, os instrumentos e procedimentos utilizados na elaboração do trabalho. O **Capítulo III** é dedicado à contextualização da organização onde decorreu o estudo de caso. O **Capítulo IV** é destinado à análise de dados da entrevista e do questionário, bem como a apresentação dos resultados.

As considerações gerais, as conclusões do estudo numa perspectiva crítica bem como algumas recomendações pertinentes a ter em conta em trabalhos futuros, rematam a investigação.



## CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### 1.1. Gestão de Recursos Humanos

Atualmente, as pessoas fazem parte do quadro dos fatores críticos de sucesso das empresas. Nesta perspectiva, torna-se necessário compreendê-las, mobilizá-las e criar soluções para o seu desenvolvimento de forma a incentivar comportamentos coerentes com as atividades e estratégias organizacionais. Daí, a pertinência de se efetuar uma Gestão de Recursos Humanos, que envolve todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores (Bilhim, 2004).

Mas, nem sempre foi assim. A Gestão de Recursos Humanos evoluiu em consequência das mudanças e transformações por que passaram as organizações. Neste contexto, Chiavenato (2002:28) fez referência a três fases que caracterizaram tais mudanças, associando a cada uma delas a forma de lidar com as pessoas.

No período compreendido entre 1900 e 1950 - Era da Industrialização Clássica, a administração de pessoas era tradicionalmente denominada de **Relações Industriais**. Entre 1950 e 1990, tal concepção foi substituída por uma nova visão de **Administração de Recursos Humanos**, caracterizando a Era da Industrialização Neoclássica. Em 1990 com o início da era da informação, a administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a **Gestão de Pessoas**.

De acordo com Bilhim (2004:38) são quatro as fases: até 1945 caracteriza a **Fase administrativa** da função; de 1945 a 1973 denomina de fase das **Relações Humanas, Legal ou Fase Técnica**; de 1973 até 1985 corresponde à fase da **Gestão Integrada**; a partir de 1985 começa a fase da **Gestão Estratégica**.

Neste trabalho, será apresentado de forma sintetizada três fases gerais<sup>1</sup>, caracterizando principalmente o tipo de atividade de gestão dos recursos humanos inerente a cada fase.

---

<sup>1</sup> Instituto Superior de Gestão Bancária – **Gestão de Recursos Humanos**, 2007

A **gestão administrativa de pessoal** – influenciada pelos trabalhos de Taylor e Fayol, esta abordagem caracterizou a gestão de pessoas em contexto de trabalho, durante a primeira metade do século XX na Europa e nos EUA. Nesta fase, a função automatiza-se e surgem indivíduos especificamente responsáveis pelas admissões, contagem de tempo de trabalho, pagamento de remunerações, definições de normas de trabalho e de disciplina. Com a evolução do movimento sindical, a acção destes indivíduos ou órgão passa também a integrar como atividade central o apoio e o aconselhamento das administrações na contratação colectiva e na gestão das relações com os parceiros sociais. Tratava-se de um modelo operacional de acção, onde a preocupação do departamento responsável pela gestão de pessoas seria, solucionar problemas concretos e imediatos sem preocupações estratégicas e grande fundamentação teórica. Com o desenvolvimento da lei laboral nos diversos países, a função passou a ser desempenhada por indivíduos com elevada formação jurídica.

A **gestão de pessoal** – caracterizou a Gestão de Recursos Humanos entre finais dos anos 60 até aos anos 80. Durante a década de 60, com o crescimento dos departamentos de pessoal em decorrência de mudanças económicas, as pessoas vêem valorizado o seu papel nas empresas, adquirindo o seu responsável o estatuto de gestor. A gestão das pessoas passa a ser considerada uma atividade de gestão, a qual integra: o planeamento de pessoal, a definição e controlo de normas de higiene e segurança, definição de políticas e a implementação de medidas relacionadas com a gestão do ciclo de vida e das pessoas na organização, projetos relacionados com o enriquecimento dos processos de trabalho e *design* de funções. Influenciada pelos trabalhos da Psicologia das organizações, surgem preocupações relativos à satisfação no trabalho, motivação, trabalho em equipa, à liderança e o funcionamento dos grupos nas organizações. Dá-se uma mudança na forma de pensar a gestão das pessoas, onde os departamentos de pessoal passam a integrar especialistas com conhecimentos cientificamente validados, para gerir as pessoas nas organizações.

A fase da **gestão de recursos humanos** – iniciou nos anos 80 e vem até a atualidade, mas a partir dos anos 90 vêem-se utilizando a designação **gestão estratégica de recursos humanos**. Nesta fase, as pessoas são vistas como os primeiros recursos

estratégicos da empresa, nos quais é preciso investir, desenvolver e mobilizar. Devido ao fenómeno da globalização gestores dos EUA e Europa começam a dar prioridade à qualidade, à flexibilidade e às competências, onde o modo como as pessoas são geridas passa a ser um fator distintivo das empresas competitivas. É nesta fase que a função adquire verdadeiramente o estatuto de função estratégica, da qual conceitos como a Cultura da empresa, a gestão da mudança organizacional, a gestão da qualidade, políticas e práticas de incentivo à participação e ao envolvimento, passam a fazer parte das preocupações dos gestores de recursos humanos.

### **1.1.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A gestão estratégica de recursos humanos está assente no pressuposto que são as pessoas os activos estratégicos da organização, dispondo das competências necessárias, características únicas e raras cujo valor pode ser aumentado e potenciado, pelo investimento na sua formação e desenvolvimento. A forte concorrência e a busca contínua por vantagens competitivas conduziram a Gestão de Recursos Humanos para a concepção e implementação de políticas e práticas que facilitem o envolvimento e participação dos colaboradores para o alcance dos objetivos da organização. Como defende Bilhim (2004:8), esta filosofia de gestão apresenta-se como fator determinante do sucesso das empresas públicas ou privadas, *“por colocar as pessoas no coração da organização”*.

A preocupação não é apenas adopção de políticas que visem atrair e seleccionar os melhores colaboradores, mas fundamentalmente promover a convergência dos processos com a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos. A chave para fomentar esta sincronia ou alinhamento está em fazer com que os colaboradores percebam de que forma as suas ações se relacionam com a identidade e objetivos da organização. O que pode ser facilitado, com a participação dos mesmos no processo de tomada de decisão, permitindo o reforço do compromisso, a troca de informações, melhoria do desempenho e, com a utilização de uma linguagem fácil e clara traduzindo os objetivos estratégicos para uma linguagem comportamental, incluindo por exemplo

as palavras que os descrevem em formulários e procedimentos para selecionar, avaliar, formar e desenvolver (Franco, 2001 & Green, 1999)<sup>2</sup>.

Enfim, gerir estrategicamente este recurso é ter como foco o aumento da produtividade do trabalho por meio da soma de esforços, interesses e objetivos, em função do plano estratégico global da organização (Carvalho & Serafim, 2002). Na perspetiva atual, a gestão estratégica de recursos humanos é vista como gestão por competências<sup>3</sup>.

## **1.2. A Avaliação do Desempenho**

A questão da Avaliação do Desempenho não é uma novidade, nem para o homem comum, que está sempre avaliando as coisas, e as pessoas do seu quotidiano e, muito menos para o executivo, que procura ter níveis elevados de desempenho de forma que, eficientemente e eficazmente os objetivos traçados sejam alcançados (Chiavenato, 2005).

Há registos que já no século IV, Santo Inácio de Loyola, o fundador da Companhia de Jesus, tenha utilizado um sistema formal de avaliação dos membros do seu grupo de jesuítas, que consistia na auto-avaliação e relatórios elaborados por supervisores de cada grupo, sendo depois apreciados pelos superiores. O objectivo era obter informações sobre o potencial de cada membro, definindo quem deveria realizar determinada tarefa, sua recompensa, e chamada de atenção caso se justificasse.<sup>4</sup>

Contudo, só começou a ser estudada e valorizada como um fator importante na gestão das pessoas, no início do século XX, com o nascimento científico da gestão (Bilhim, 2004).

---

<sup>2</sup> Ministério das Finanças e da Administração Pública Portuguesa, Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, Núcleo de Psicologia – **Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública**, 2006.

<sup>3</sup> Para uma consulta aprofundada da questão gestão por competências consultar por exemplo Ceitil (2006).

<sup>4</sup> Instituto Superior de Gestão Bancária – **Gestão de Recursos Humanos**, 2007.

### 1.2.1. Análise conceptual

Longa seria a enumeração das várias perspectivas propostas sobre a Avaliação do Desempenho, pelo que passa-se em seguida a apresentar algumas delas.

Segundo Maddux (2001:14) *“Uma avaliação do desempenho é uma oportunidade periódica para uma melhor comunicação entre a pessoa que fixa o trabalho, e a pessoa que o desempenha, para discutir o que se espera do outro e como essas expectativas estão a evoluir.”*

Enquanto para Bilhim (2004:256), trata-se de um *“ processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização”*, ou seja, esta deve centrar-se na área de trabalho do avaliado, tendo em conta o que realmente é relevante e afeta o sucesso da organização, em função de escalas que se considerar adequadas e, voltadas para a obtenção de uma melhoria contínua do desempenho mediante o feedback e o apoio dado aos colaboradores.

Seixo (2004:16) prefere falar da **Gestão do Desempenho**, considerando-a como:

*“A atribuição de tarefas para um dado período de tempo a cada empregado e avaliação da sua execução, por forma a que os objetivos organizacionais sejam eficazmente e eficientemente atingidos, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa correspondente ao seu esforço.”*

Câmara et al. (2007) utilizou a mesma terminologia, definindo-a como um processo que envolve um plano de ação estabelecido com o colaborador no início do ciclo de desempenho, seu acompanhamento formal e\ou informal ao longo do ano para corrigir eventuais desvios e garantir o seu sucesso, para posteriormente culminar na sua avaliação final, tendo em conta o que foi fixado. Estes autores defendem que falar apenas da avaliação pressupõe premiar ou castigar a atuação do colaborador, já gerir o desempenho objetiva otimizar a sua contribuição, e conseqüente avaliação em função de parâmetros conhecidos e acordados e não de critérios subjetivos.

Confirma-se assim, que são várias as terminologias encontradas na bibliografia (Sistema de Avaliação do Desempenho, Avaliação do Desempenho, Processo de Avaliação do Desempenho e Gestão do Desempenho) para retratar esta prática e, no âmbito deste trabalho considera-se que a abordagem mais completa é a da Gestão do Desempenho.

Assim, a função da Avaliação do Desempenho, enquanto processo de Gestão de Recursos Humanos, vai muito além do controlo pontual do desempenho. Ela tem como propósito a gestão do desempenho ao longo do ano (Caetano apud Lima, 2009) e deve ser intimamente ligado ao plano estratégico da organização.

Assim, um modelo de gestão do desempenho baseia-se num sistema de avaliação de desempenho que conjuga o planeamento, a gestão (acompanhamento) e a avaliação dos resultados<sup>5</sup>.

A Gestão do Desempenho orienta-se para a melhoria da qualidade do desempenho, através de uma avaliação mais qualitativa e orientada para a mudança de comportamentos individuais e organizacionais. Este trabalho será abordado em torno deste conceito, reconhecendo-se que é mais abrangente, embora se respeite a denominação de cada autor.

### **1.3. Objetivos e benefícios da Gestão do Desempenho**

A Gestão do Desempenho, como já foi anteriormente referido é, ou deveria ser um instrumento chave da Gestão de Recursos Humanos, pois pela riqueza de informações que proporciona, permite actuar junto dos colaboradores.

Assim, considerando-a uma ferramenta para uma organização mais competitiva, mais produtiva e que cresça de forma sustentada, esta *“não pode restringir-se ao julgamento*

---

<sup>5</sup> Ministério das Finanças e da Administração Pública Portuguesa, Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, Núcleo de Psicologia – **Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública**, 2006.

*superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado*” defende Chiavenato (2002:331).

A literatura apresenta diversas perspectivas sobre os objetivos desta prática, pelo que se passa a apresentar algumas delas.

Perreti (2007:250) considera que “ *melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável*” e “ *tornar mais racionais as decisões tomadas*” constituem objetivos de um sistema de avaliação. Enquanto, Câmara et al. (2007:412) realça que o objetivo chave da gestão do desempenho é “ *medir a contribuição do colaborador para os resultados do negócio, tendo como finalidade optimiza-la*”.

Para Watling (1995), o progresso é consequência do desempenho. E assim, numa única palavra, enfatiza o objetivo de um sistema de avaliação do desempenho. Tal progresso só será possível, tornando-se num processo contínuo, mediante a colaboração conseguida pelo acordo. A cooperação forçada apenas acarreta uma melhoria temporária, ou visível quando o chefe está por perto.

Assim como Câmara et al. (2007), o Instituto Superior de Gestão Bancária (2007) enquadra a Gestão do Desempenho no contexto integrado de Gestão de Recursos Humanos, com reflexo nas seguintes políticas:

- Validar as políticas de recrutamento e selecção;
- Diagnosticar necessidades de formação;
- Identificar o colaborador com potencial de desenvolvimento,
- Gerir as recompensas;
- Verificar a adequação do colaborador às funções que desempenha atualmente;
- Motivar o colaborador dando-lhe feedback sobre o seu desempenho e orientá-lo para a próxima avaliação;
- Tomar decisões acerca do plano de carreiras da empresa;
- Melhorar o relacionamento entre hierarquia e subordinados.

Ainda, numa outra perspectiva pode-se falar dos benefícios que poderá trazer aos subordinados, hierarquia e empresa.

**Quadro 1** – Benefícios da Avaliação de Desempenho

Subordinados	Hierarquias	Empresas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite adequar seu comportamento\ desempenho aos padrões fixados pela empresa;</li> <li>- Permite conhecer e adaptar as suas expetativas às da hierarquia;</li> <li>- Permite ter orientações sobre o que se espera do seu desempenho futuro;</li> <li>- Permite fazer uma auto-avaliação mais adequada à realidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite avaliar com mais precisão o desempenho dos seus subordinados;</li> <li>- Permite estabelecer metas futuras, o que poderá melhorar o desempenho;</li> <li>- Permite melhorar a comunicação com os seus subordinados fazendo-os compreender todo o processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite conhecer melhor o potencial\ desempenho dos seus colaboradores;</li> <li>- Permite obter informações que dinamizarão as políticas de recursos humanos referidos anteriormente.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2002)

### 1.3.1. A Gestão do desempenho como um meio e não como uma finalidade

Segundo Chiavenato (2005), o sucesso empresarial também passa por se ter Sistemas de Avaliação do Desempenho centrado em resultados alcançados a partir de expectativas previamente negociadas entre avaliador e avaliado. A avaliação encontra o seu propósito na optimização do desempenho, em obter um envolvimento, participação e comprometimento com vista a direccionar a organização para a inovação, mudança e melhores resultados em termos de eficiência e eficácia.

Esta, quando se limita ao simples julgamento superficial e unilateral, onde se relata o comportamento funcional dos subordinados, deixa de ser um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal, para se tornar meramente um mecanismo burocrático, uma forma de distribuir prémios de produtividade e bónus.



A necessidade deste processo ser dinâmico, interativo e bidirecional traz inúmeras vantagens, pois haverá maior convergência dos objetivos organizacionais e os individuais, constituindo um instrumento indispensável para a melhoria gradual e sustentada dos resultados.

#### **1.4. Responsabilidade pela Gestão do Desempenho**

A responsabilidade de avaliação do desempenho pode ser concedida a diferentes órgãos dentro da organização, em função da estrutura da organização, a política de Gestão de Recursos Humanos, do nível de pessoal a ser avaliado, os objetivos da própria avaliação, até mesmo do setor de atividade em que actua a empresa.

##### **1.4.1. Chefia direta**

Em muitas empresas a avaliação compete ao chefe imediato do colaborador, que pela relação de proximidade que tem com o colaborador permite apreciar melhor o desempenho, assumindo efectivamente o papel de gestor do seu pessoal e garantindo melhores condições de trabalho aos mesmos. Essa avaliação é assessorada pelo órgão de gestão de pessoas que assume sua função de staff, estabelecendo os meios e os critérios de avaliação. O inconveniente a destacar é a forte subjectividade, provocando níveis baixos de fidelidade com o risco de torna-se apenas num julgamento do chefe (Bilhim, 2004).

##### **1.4.2. O próprio indivíduo (autoavaliação)**

Em muitas organizações em que o estilo de liderança é mais democrático, o próprio funcionário avalia os seus resultados, sendo ele o responsável pelo seu desempenho. Isto assenta no pressuposto defendido por Chiavenato (2005:257) que reitera, *"de nada adianta o apoio ou a pressão do gerente se a própria pessoa não assume o seu papel."*

Embora com alguns constrangimentos, nomeadamente por contrariar a relação tradicional chefe\ subordinado, nem sempre os pontos de vista dos funcionários e seus superiores coincidirem e, a possibilidade de sujeitos com nível de desempenho mais baixo auto-enaltecem as suas avaliações significativamente mais do que os sujeitos com nível médio ou elevado, suas vantagens residem no fato do avaliado assumir um

papel ativo e o chefe a posição de conselheiro, podendo gerar uma maior satisfação em termos de resultados para ambos e, permitir desenvolver objetivos e planos de ação em comum acordo (Bilhim, 2004 & ISGB, 2007).

Bilhim (2004) recomenda esta avaliação apenas para quadros e dirigentes, devendo ser complementada pela avaliação da chefia.

#### **1.4.3. Comissão de avaliação**

Em algumas organizações é atribuída a uma comissão a responsabilidade pela avaliação. De acordo com Chiavenato (2005), fará parte da comissão pessoas pertencentes aos diversos órgãos ou departamentos, formando assim os membros permanentes e os transitórios. Enquanto os membros transitórios (gerente e seu superior) avaliam os funcionários que estão ligados à sua área de atuação, cabe aos membros permanentes manter o equilíbrio dos julgamentos e a constância dos padrões de referência, podendo ser o próprio presidente da empresa, o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e os especialistas de staff.

Quando bem planeada, enriquece os conhecimentos em termos das competências e potencial dos recursos humanos da empresa, embora seus constrangimentos residem no fato de ser necessário despender algum tempo e preparação mental do grupo permanente para a sua condução, o seu carácter centralizador e espírito de julgamento (ISGB, 2007).

Um sistema de avaliação de desempenho dinâmico e participativo, capaz de melhorar o canal de comunicação chefia\subordinado, bem como uma progressiva e constante melhoria do desempenho deverá ser uma responsabilidade partilhada por vários sujeitos ativos como a proporcionada pela avaliação 360°.

#### **1.4.4. A Avaliação 360°**

Esta surge, visando dar respostas ao problema da subjetividade que se coloca quando a avaliação é feita por uma única pessoa, sendo comum por exemplo, a ocorrência de distorções ou pressão por parte do avaliador sobre o avaliado. Este modelo de avaliação assenta no pressuposto de que quanto mais pessoas participam na avaliação, mais rica e fidedigna ela se torna, comparativamente à aquela realizada por uma única pessoa.

Assim, possíveis enviesamentos em função da percepção de um dos avaliadores se dilui nas avaliações realizadas pelos demais (Pagès et al., 1993 & Silva, 2001).

Este revela um forte potencial desde que a cultura organizacional o permita (Bilhim, 2004), e consiste num questionário estruturado que abrange as áreas das competências técnicas, das relações interpessoais e dos comportamentos. A sua vantagem reside no fato de se tratar de uma avaliação mais ampla, onde participam todos aqueles que trabalham com o avaliado, dentro da empresa, sejam eles o superior hierárquico, os pares, os subordinados do avaliado, como os que estão fora da empresa, como os fornecedores e clientes.

Mostra-se como um instrumento poderoso para confrontar o avaliado com as suas limitações e com as percepções que suscita nas pessoas com quem lida diariamente na sua função, ajudando na mudança de atitudes e comportamentos, embora seja um processo de avaliação rígido exigindo estruturas de personalidade fortes, capacidade de autocritica e normalmente não servir de suporte à atribuição de aumentos salariais (ISGB, 2007 & Câmara, Guerra & Rodrigues, 2005).

### **1.5. Gestão por objetivos**

Uma etapa imprescindível da Gestão do Desempenho é a negociação dos objetivos individuais entre o individuo e a chefia. Esta consensualidade permite um forte comprometimento inicial, e consequentemente uma avaliação mais criteriosa. A Gestão por Objetivos (GPO) surge como uma ferramenta de sustentabilidade da Gestão do Desempenho, tendo sido apresentado por Peter Drucker, em 1954.

Assim, a ênfase não está em fazer bem o trabalho (the best way), mas sim em fazer aquilo que é imprescindível para o cumprimento dos objetivos da organização. É uma filosofia de gestão, em que processos e atividades não são um fim em si mesmo, mas um meio para atingir objetivos, substituindo a preocupação de “como” gerir pela de “porque” ou “para que” gerir (Lima, 2009).

Segundo Câmara et al. (2007) e Chiavenato (2002) esta filosofia e técnica de gestão assenta fundamentalmente no comprometimento relativamente a um conjunto de

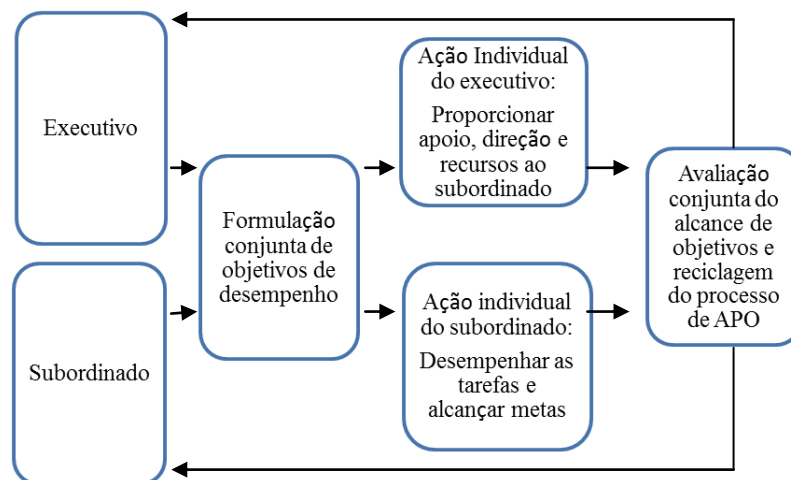
objetivos conjuntamente formulados. Assim, o colaborador sabe o que se espera dele e, obtém-se o seu compromisso de esforço e trabalho necessário a que o conjunto dos objetivos que lhe são fixados seja atingido. Simultaneamente, a chefia disponibiliza os meios necessários que viabilizem as metas acordadas, assumindo o compromisso de avaliá-lo em função destas metas e não de outros fatores subjetivos. Estes objetivos passam a constituir o alicerce dos esforços de motivação, avaliação e controlo da organização.

**Quadro 2** – Elementos do Programa de Administração por Objetivos

<b>A especificidade</b>	Os objetivos devem ser estabelecidos de forma clara e convertíveis em metas tangíveis, possibilitando a sua mensuração e posterior avaliação.
<b>A decisão participativa</b>	Chefias e colaboradores escolhem em conjunto os objetivos e acordam entre si o modo de avaliá-los. Desta forma, as metas impostas devem ser substituídas por aquelas determinadas de forma participativa.
<b>Um período determinado de tempo</b>	Não basta apenas fixar objetivos, estes devem ter um prazo estipulado para sua realização, que deve ser então discutido entre chefias e colaboradores.
<b>O feedback do desempenho</b>	Fornecer o feedback contínuo aos colaboradores de forma que possam monitorar e corrigir suas ações.

**Fonte:** Adaptado de Robbins (2004)

Como se pode constatar na imagem seguinte o propósito da GPO é alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, mobilizá-los para o desenvolvimento desses objetivos e fazê-los agir na sua realização (Câmara et al., 2007).



**Figura 1** – Processo Participativo e Democrático da GPO

**Fonte:** Chiavenato (2005:261)

A implementação desse programa poderá não atingir as expectativas quando os resultados pretendidos não são realistas, não há comprometimento das chefias, incapacidade ou mesmo falta de vontade dos mesmos em oferecer recompensas para a realização das metas (Robbins, 2004).

## 1.6. Periodicidade

A questão da periodicidade só se coloca quando existe a formalização da avaliação. Esta pode variar de empresa para empresa, pois está sujeita ao contexto da organização, ao método utilizado, bem como às preocupações prevaletentes aquando da concepção do programa de avaliação. Geralmente é anual, quando o que se pretende é motivar o desempenho por meio de uma gratificação paga no final do ano, de acordo com os objectivos e o resultado alcançado. No entanto, não é incomum que a periodicidade seja menor, podendo ser semestral, trimestral ou mensal (Chiavenato, 2005 & Sousa et al., 2006).

## 1.7. Métodos de Avaliação do Desempenho

Passa-se em seguida a apresentar alguns desses métodos referenciados na literatura.

### **1.7.1. Método das escalas gráficas**

Aparentemente o mais simples, e segundo Chiavenato (2005) o mais divulgado, consiste numa tabela de dupla entrada, em que o eixo vertical corresponde aos fatores de avaliação e o eixo horizontal os graus de medição do desempenho desses fatores. Tais fatores devem fazer referência a aspectos específicos do comportamento, que ocorram com uma certa frequência e que reúnam características de fácil observação.

### **1.7.2. Método da pesquisa de campo**

Neste método a avaliação dos colaboradores é feita pelo superior imediato, assessorado por um especialista ou consultor. O papel do especialista é entrevistar a chefia acerca do desempenho de seus colaboradores e posteriormente elaborar um relatório. Tal método está assente no pressuposto que ninguém melhor que o superior imediato está em condições de aferir as qualidades dos membros da equipa que orienta, por observação direta do seu desempenho (Bilhim, 2004).

Para Chiavenato (2005:254) *“é um método de avaliação que vale a pena utilizar tendo em vista a análise multivariada do desempenho e da abrangência dos seus resultados”*.

### **1.7.3. Método da escolha forçada**

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado (Chiavenato, 2002 & Bilhim, 2004).

- Dentro de cada bloco há duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.
- Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa garantir a sua capacidade de discriminação e adequação aos critérios existentes na empresa.

#### **1.7.4. Método dos incidentes críticos**

Trata-se de um método simples, por meio do qual o avaliador observa e regista os fatos (negativos ou positivos) relevantes e significativos do desempenho de cada colaborador. Cada fator de avaliação é visto em termos de incidentes críticos ou excepcionais, onde os positivos devem ser realçados e mais utilizados, enquanto que as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas (Bilhim, 2004).

#### **1.7.5. Método de comparação aos pares**

Neste método, comparam-se os indivíduos dois a dois, anotando aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho, resultando em uma classificação final. Se for feita em termos de fatores de avaliação, cada um deverá ocupar uma folha. Trata-se de um processo simples, embora pouco eficiente. A sua utilização é recomendável quando os avaliadores não têm condições de usar métodos mais apurados de avaliação (Chiavenato, 2002).

#### **1.7.6. Método de Frases Descritivas**

Este método distingue-se do método de escolha forçada, por não ser obrigatória a escolha de frases. O avaliador apenas assinala as frases que melhor caracterizam o desempenho do avaliado e aquelas que demonstram o oposto do seu desempenho (Bilhim, 2004).

#### **1.7.7. Método de Avaliação por Resultados**

Tal método baseia-se na comparação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados, permitindo desta forma tirar conclusões que identifiquem os pontos fortes e fracos do colaborador (Sousa et al., 2006).

#### **1.7.8. Método de Avaliação por Objetivos**

Este método assenta nos pressupostos já referenciados na gestão participativa por objetivos (GPO)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Consultar páginas 14-16

### **1.7.9. Método Misto**

Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, assim cada organização ajusta-os em função das suas necessidades e particularidades. É natural que estas recorram à utilização conjunta de alguns métodos já referidos. Assim, cada empresa tem seu próprio sistema de avaliação do desempenho, adequada às circunstâncias e aos objetivos que pretende atingir.

Quaisquer dos métodos referidos apresentam vantagens e desvantagens, pelo que é necessária uma conciliação e verificação de qual o mais adequado à realidade da organização. Nesta lógica, Marques (1994:44) afirma que *“um sistema que pode ser perfeito tecnicamente de nada nos servirá se os resultados da sua implementação forem opostos aos objetivos da sua empresa”*.

### **1.8. A Entrevista de Avaliação – seu papel no processo de avaliação**

De nada adianta avaliar o colaborador, sem que este tome conhecimento das informações relevantes e significativas acerca do seu desempenho.

A entrevista de avaliação constitui o momento privilegiado para tal, onde há comunicação direta entre avaliador e avaliado. Quando esta se destina apenas à comunicação dos resultados poderá torna-se problemática, gerando tensões ou mesmos conflitos. Está-se perante uma verdadeira gestão do desempenho quando, a entrevista constitui uma das fases do processo, onde ao longo do ano foram clarificadas expetativas, dadas orientações e apoio ao colaborador (Bilhim, 2004).

O que se pretende com a entrevista de avaliação de desempenho é fundamentalmente:

- Informar o avaliado acerca do seu desempenho, identificando os aspetos positivos e negativos, e comparando-os com padrões de desempenho esperado, possibilitando condições para melhorar o seu trabalho;
- Estabelecer programas de formação para melhor desenvolver e utilizar as aptidões do colaborador;
- Estabelecer objetivos futuros e negociar formas de as cumprir;



- Fortalecer o relacionamento interpessoal entre hierarquia e o avaliado, através de uma comunicação aberta e franca sobre questões que lhes interessam (empresa, chefia, subordinado).

### 1.9. Qualidades de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Independentemente do método que se opte, deve ter um conjunto de cinco qualidades associada, com vista a minimizar os efeitos de alguns erros<sup>7</sup> de avaliação que são cometidos, que podem distorcer a realidade favorável ou desfavoravelmente, com consequências na objetividade e justiça do sistema (ISGB, 2007):

- **Ser discriminatório**, no sentido de permitir uma distinção coerente com os critérios que urge adequado estabelecer.
- **Ser fiável**, ou seja, ser reconhecido por todos os intervenientes que nele participam que os seus resultados não estão dependentes do avaliador ou das circunstâncias em que a avaliação é realizada.
- **Ser orientador para o avaliado**, contemplando momentos e instrumentos que apoiem a progressão profissional, auxiliando na tomada de decisões mais ajustadas para o seu futuro individual e para a empresa. Não traduzir-se apenas na análise do desempenho passado.
- **Ser transparente**, e suficientemente claro e simples de forma que avaliador e avaliado conheçam os objetivos, os métodos e as consequências da avaliação.
- **Ser útil à organização**, constituindo um instrumento chave de gestão e alcance dos objetivos propostos. Do contrário, resulta em prejuízos para as organizações, gerando tensões e conflitos, desmotivação, e a informação apurada tem reduzida validade e utilidade.

---

<sup>7</sup> Para um aprofundamento dos erros de avaliação consultar Câmara et al. (2007).

## CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

---

O capítulo que se segue refere-se aos procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento desta investigação.

Como afirma Andrade (2006:121), *“pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”*. Isto surgiu desde que o homem começou a questionar acontecimentos\ fatos do mundo que o rodeia. Assim, a realização de uma pesquisa tem de estar obrigatoriamente associada a uma metodologia, caracterizada pelo conjunto de todos os métodos, ou ainda, caminhos seguidos pelo investigador na busca de respostas a um problema concreto, formando fontes de conhecimento.

A escolha do método, bem como das técnicas a utilizar, foi feita em função dos objetivos definidos. No entanto, o mais importante é saber adequar as técnicas disponíveis às características da investigação, uma vez que a sua elaboração depende grandemente da recolha bem-feita dos dados.

Trata-se de um **Estudo de Caso**, mediante o método de pesquisa de campo exploratória. O mesmo é o recomendado quando se trata de analisar mais profundamente uma unidade, sejam estes um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade (Martins & Lintz, 2000), embora seja necessário ter em atenção possíveis contaminações de análises, em consequência de impressões e juízos de valor.

Uma das vantagens da utilização do Estudo de Caso reside no fato de as informações recolhidas sobre determinado fenómeno, poderem ser utilizadas por outros pesquisadores, com objetivos diferentes e na facilidade de obtenção de uma amostragem de indivíduos. No entanto, existe a possibilidade de estes falsearem suas respostas, e as informações recolhidas serem de pouca confiança (Marconi & Lakatos, 2006).

## **2.1 Procedimentos metodológicos e instrumentos de recolha de dados**

Primeiramente, no intuito de construir o quadro teórico acerca do tema recorreu-se à pesquisa bibliográfica, consultando e selecionando livros enquadrados com o objeto de estudo, bem como teses e monografias e artigos científicos. Esta pesquisa foi acompanhada de uma seleção cuidada de forma a segregar apenas informações relevantes.

Ainda, para complementar este estudo recorreu-se à documentação directa, isto é, informações recolhidas em fontes documentais da própria instituição, como sejam o Guia do Porto da Praia e ainda o Regulamento Interno sobre a Avaliação do Desempenho. No papel de investigador, procurou-se fazer uma observação não participante, pelo contato com o grupo a ser estudado, sem no entanto deixar-se envolver, que permitiu a recolha de informações em contexto informal.

Como já foi anteriormente exposto, uma pesquisa deve estar associada a determinados instrumentos que permitam de forma fidedigna recolher dados ou informações. Os instrumentos aqui utilizados foram o inquérito por entrevista, consolidado depois por um inquérito por questionário.

A entrevista apresenta-se como um instrumento eficaz na recolha de dados credíveis, desde que seja bem elaborada, realizada e cuidadosamente analisada, defende Andrade (2006). Foi previamente elaborado um guião de entrevista<sup>8</sup> com os principais tópicos, mas sempre que se mostrou pertinente, formulou-se outras questões relacionadas ao tema de forma a esclarecer e consolidar as respostas do entrevistado. O objetivo foi recolher informações junto do responsável do Departamento de Recursos Humanos, que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes para a conclusão do trabalho, fazendo posteriormente uma análise do conteúdo da mesma. Esta constituiu fonte de formulação para questões do questionário. No entanto, algumas desvantagens poderão estar associadas à escolha deste instrumento, nomeadamente dificuldade de

---

<sup>8</sup> Verificar apêndice 1

compreensão e expressão das partes, bem como a de realizar todas as anotações (Marconi & Lakatos, 2006).

Procurou-se durante a entrevista obter a confiança do entrevistado, criando um ambiente favorável ao seu desenvolvimento, dar esclarecimentos sobre os itens solicitados, e fundamentalmente registrar os dados e as informações durante a sua realização que ocorreu no mês de Março.

Posteriormente, o inquérito por questionário foi aplicado aos funcionários da referida instituição. As vantagens decorrentes deste instrumento segundo Marconi & Lakatos (2006), se prendem com o fato de poder abranger um grande número de pessoas simultaneamente, obtendo respostas mais precisas, uma vez que pelo anonimato há maior liberdade em responder às questões. As limitações deste instrumento são ainda indicadas pelos mesmos autores, como o fato de poder ser pequena a percentagem dos questionários respondidos, possível dificuldade de compreensão dos informantes, bem como a devolução tardia do questionário, prejudicando a calendarização do trabalho. Procurou-se assim, elaborar as questões de forma clara e objetiva, com perguntas fechadas, que pedem respostas curtas e previsíveis.

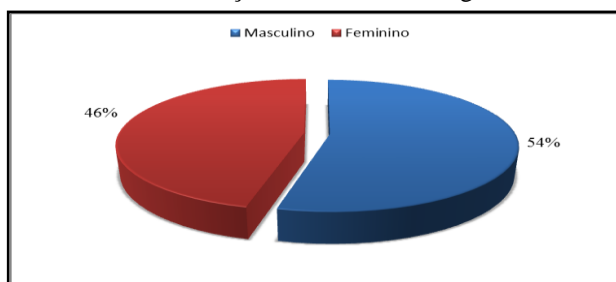
Para o tratamento dos dados, utilizou-se o programa estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 15.0, e a partir daí fez-se a apresentação dos resultados e a análise cruzada da entrevista, Regulamento Interno de avaliação de desempenho e as fichas de avaliação em congruência com a fundamentação teórica. Isto permitiu apresentar um resumo dos resultados mais significativos, bem como as conclusões e recomendações do estudo.

## **2.2. Caracterização da Amostra**

A definição da população foi um ponto importante a ter em consideração e que por questões logísticas não foi possível abranger os colaboradores em todos os Portos de Cabo Verde. Assim, a população constituiu os colaboradores do Porto da Praia e selecionou-se uma amostra aleatória, tendo-se também em conta a abrangência de todos

os departamentos, sobre o qual recaiu o inquérito por questionário<sup>9</sup> fechado. Assim, o questionário foi distribuído a sessenta e quatro colaboradores da referida instituição, embora se tenha obtido o total de cinquenta respostas, constituindo esta a amostra do estudo.

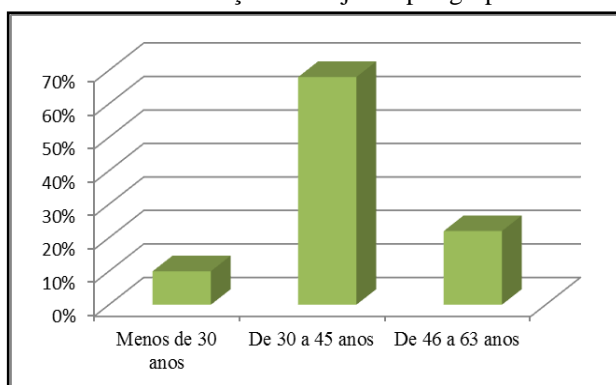
**Gráfico 1** – Distribuição dos indivíduos segundo o Sexo



Dos 50 indivíduos, 54% corresponde ao sexo masculino e 46% são do sexo feminino, conforme representação do gráfico I.

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

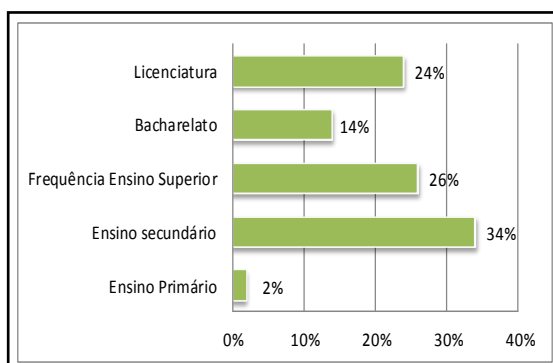
**Gráfico 2** – Distribuição dos sujeitos por grupo etário



Ainda dos 50 indivíduos, a maioria pertence à faixa etária compreendida entre os 30 e os 45 anos de idade, seguido dos que estão na faixa etária compreendida entre os 46 e 63 anos (22%) e, 10% referiram possuir menos de 30 anos.

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

**Gráfico 3** – Distribuição por Habilitações Literárias

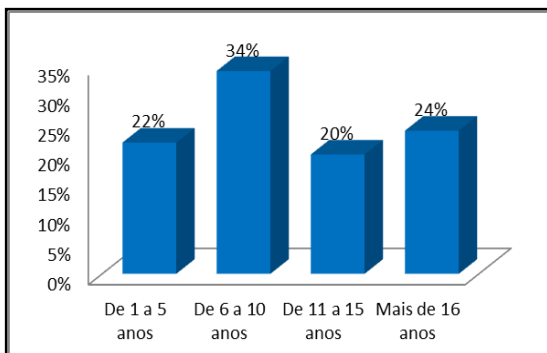


No que diz respeito às habilitações literárias, uma percentagem maior referiram possuir o ensino secundário (34%), seguido depois por 26% que frequentam o ensino superior, 24% possuem licenciatura e 14% bacharelato. Apenas 2% dos inquiridos afirmaram possuir o ensino primário.

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

<sup>9</sup> Verificar apêndice 2

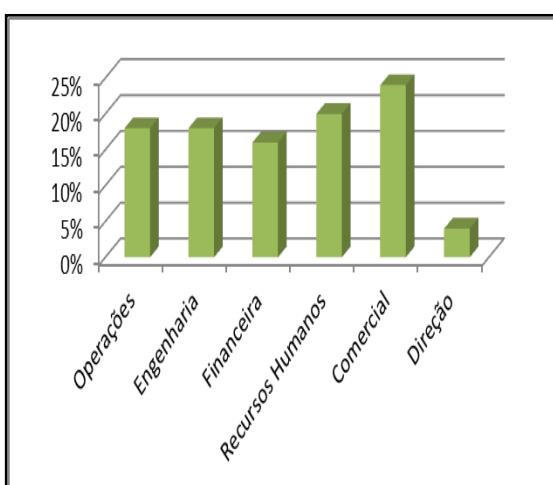
**Gráfico 4** – Distribuição segundo a antiguidade



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Cerca de 34% possui uma antiguidade compreendida entre os 6 e 10 anos, 24% estão na empresa há mais de 16 anos, seguido dos que referiram estar na empresa há pelo menos 1 ano e 20% referiram possuir uma antiguidade entre 11 a 15 anos.

**Gráfico 5** – Distribuição dos indivíduos por área funcional



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Relativamente à área funcional dos inquiridos, 24% estão afetos ao Departamento Comercial, cerca de 20% ao Departamento de Recursos Humanos, 16% ao Departamento Financeiro e a minoria à Direção (4%). Foram ainda inquiridos indivíduos afetos ao Departamento Engenharia e Operações com o mesmo número percentual (18%).

## **CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO CONTEXTUAL**

---

### **3.1 Contextualização da empresa**

A ENAPOR, S.A., Empresa Nacional de Administração dos Portos, é uma empresa pública de capital direta e exclusivamente detido pelo Estado, criada em 1982 pelo decreto-lei 58\82, com sede em Mindelo, ilha de São Vicente, Cabo Verde.

A sua principal actividade é a administração dos portos de Cabo Verde visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento.

#### **3.1.1 Breve historial**

Até 5 de Setembro de 1962, data em que foi criada a Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde (JAPA) pelo diploma ministerial n° 11, e depois reestruturado em 12 de Março de 1971 pelo decreto-lei n° 109\7, competia à brigada de fiscalização das obras portuárias de Cabo Verde financiada pelo então chamado fundo de fomento o cumprimento do despacho referente a elaboração dos relatórios anuais dos empreendimentos portuários (Vicente, 2010).

A criação da JAPA associado ao período de construção do cais acostável do Porto Grande, em 1956 e do Porto Novo, em 1961, implementado pelo governo colonial com funções específicas para administrar este e as primeiras instalações portuárias, constituía um organismo com funções oficiais dotado de personalidade jurídica com autonomia administrativa e financeira, tinha a seu cargo a construção, conservação e exploração dos portos do país, exercendo sobre eles a sua administração.

A ENAPOR, S.A. foi criada, como já foi referido, em 1982, herdeira de todo o património material e imaterial da extinta Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde (JAPA), visando melhorar toda a estrutura organizacional da gestão portuária cabo-verdiana, responder melhor às exigências impostas pela dinâmica do desenvolvimento de Cabo Verde e, a conjuntura dos mercados portuários e dos transportes internacionais.

Da realidade inicial, onde operava com ausência total de apoios mecânicos, traduzindo-se em avultados prejuízos materiais, muitas das vezes irrecuperáveis, até ao presente momento a ENAPOR tem evoluído no mercado apostando na materialização dos diferentes objectivos traçados em cada fase da sua existência. Pautando sempre pela modernização e aperfeiçoamento da gestão, através do investimento em infraestruturas, superestruturas, equipamentos e formação de pessoal, com vista a acompanhar o desenvolvimento tecnológico e económico, fazendo face aos desafios que as constantes reformas do mercado acarretam. Prova disso são as intervenções que têm sido feitas nos vários portos do país, sendo de destacar as obras de expansão e modernização do Porto da Praia, ilha de Santiago e do Porto Grande, São Vicente.

### **3.1.2 Missão**

A empresa tem como missão criar um contexto de negócio portuário saudável, competitivo, diversificado e sempre crescente, num quadro de parcerias e cooperação, com compromisso assumido por todos os trabalhadores da empresa. Construir infraestruturas adequadas, apetrechar-se com as superestruturas necessárias e adoptar as novas tecnologias para servir, num nível de excelência, todos os clientes portuários. Atender ao ambiente envolvente e ao bem-estar das populações. Preparar, hoje, o desenvolvimento futuro do negócio portuário em Cabo Verde.

### **3.1.3 Os Objetivos Estratégicos**

A nível nacional, a prioridade é dar vazão ao aumento natural da quantidade do tráfego e diversificar os serviços portuários com vista a satisfação dos clientes e o aumento do volume de negócios. Para isso, a aposta é na expansão e na melhoria dos seus serviços.

A nível internacional, a empresa preparará e especializará gradualmente um porto para a internacionalização do sistema portuário cabo-verdiano nos sectores de transbordo de contentores, turismo de cruzeiro e transbordo de pescado.

E ainda, prestar um serviço portuário de passagem de mercadorias e passageiros em condições de segurança e qualidade, promovendo ao mesmo tempo uma viva interacção entre os portos e as comunidades, ao menor custo.



### **3.2 Os Recursos Humanos**

O Porto da Praia, a primeira infraestrutura do país em movimento de carga geral, funciona atualmente com 158 quadros efetivos. A maioria do pessoal encontra-se afeta à Direção de Operações com um total de 67 colaboradores, sendo estes manobreadores de máquinas pesadas, pessoal de assistência a navios e controladores. O segundo serviço em termos de afectação de pessoal é o Departamento de Recursos Humanos, que movimenta 28 colaboradores.

A Direção de Engenharia é outro departamento importante, com um staff de 17 técnicos. O resto dos recursos humanos está afeto à Direção Financeira e Serviços Comerciais (20 pessoas), Departamento de Informática - Segurança Portuária (17 pessoas) e Gabinete Diretor Porto da Praia, com 9 pessoas.

#### **3.2.1 A Gestão de Recursos Humanos**

O modelo de gestão de pessoas que caracterizava a empresa aquando da sua criação era bastante rígido, cujas preocupações se prendiam com questões do processamento de salários e do controlo de presenças entregues a uma divisão administrativa e financeira. Em 1991 introduziu-se algumas correções ao plano orgânico, passando a constar dos seus anexos importantes instrumentos, nomeadamente o regulamento de carreiras, em que a função de pessoal passa a ter outras atribuições, como a análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, planeamento de carreiras bem como, a formação profissional. Mas ainda, dependia organicamente de uma divisão administrativa e financeira e isolada da atividade estratégica da empresa.

Desde 2002 com a nova estrutura orgânica<sup>10</sup>, surge na dependência do Concelho de Administração um Gabinete de Recursos Humanos, que tem sob sua alçada um serviço administrativo e pessoal e outro de desenvolvimento de recursos humanos.

A actual estrutura orgânica é caracterizada por uma departamentalização geográfica<sup>11</sup>. Tal estratégia permite o agrupamento das atividades na base dos interesses geográficos

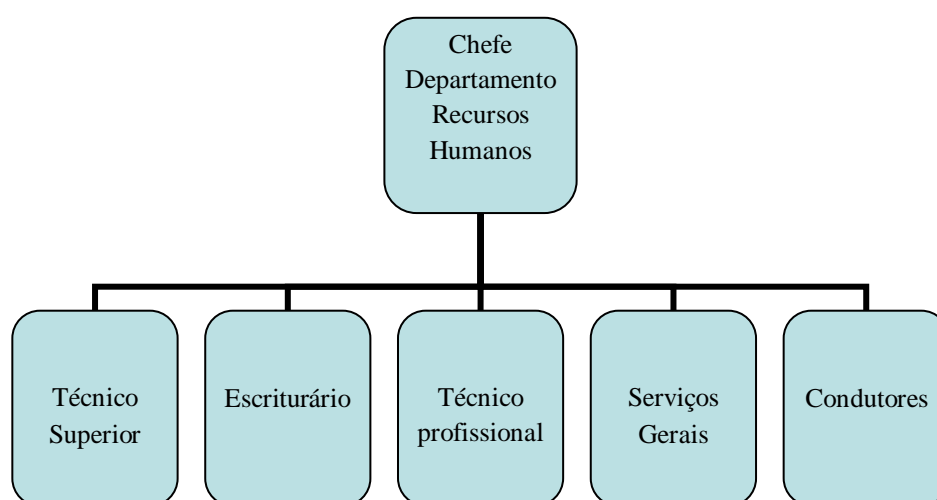
---

<sup>10</sup> Verificar a estrutura orgânica no anexo 1

<sup>11</sup> Interpretação feita a partir da análise do organograma

ou a área de mercado que se pretende servir, permitindo prestar um serviço com maior eficiência. É a vantagem implícita nesta estratégia, quando o sucesso da empresa depende do seu ajustamento às condições e necessidades locais ou regionais, podendo ser tomadas decisões mais adequadas e adaptadas às diferenças regionais (Chiavenato, 2003).

O Departamento de Recursos Humanos do Porto da Praia tem na sua dependência duas secções, uma administrativa e outro de recursos humanos, apresentando a seguinte estrutura:



**Figura 2** – Estrutura do Departamento de Recursos Humanos

**Fonte:** Elaboração própria

As informações recolhidas mediante aplicação da entrevista permitiram compreender como funciona este departamento, que surge da fusão de dois serviços: serviços administrativos e serviços de pessoal. Assim, com um staff de 28 colaboradores, entre eles o chefe máximo desta estrutura, um técnico superior, um técnico profissional, um escriturário, os colaboradores dos serviços administrativos bem como aqueles afetos ao transporte de pessoal.

Tais colaboradores beneficiaram de formações pontuais na área de recursos humanos fornecidos pela empresa, sendo o próprio responsável máximo desta estrutura Licenciado em Direito.

As decisões gerais relativas às políticas de gestão de recursos humanos são tomadas a nível do Gabinete de Recursos Humanos e depois encaminhadas para as unidades descentralizadas. Tais decisões se prendem com as questões de fundo, nomeadamente o estatuto de pessoal, plano de carreiras, regulamento de avaliação de desempenho, planos de formação, e outros. Já decisões relativas às progressões fazem parte da gestão corrente do órgão de pessoal. A atuação da estrutura no Porto da Praia, não se limita apenas à aceitação e implementação das decisões tomadas a nível do Gabinete de Recursos Humanos, esta participa nestas decisões onde mediante proposta da administração central é chamado a emitir o seu parecer de forma a enriquecer e tornar as políticas mais adequadas às especificidades da unidade descentralizada<sup>12</sup>, conforme informações fornecidas pelo responsável do Departamento Recursos Humanos no Porto da Praia.

De forma sucinta, relativamente às principais políticas de gestão de recursos humanos da ENAPOR, S.A, faz-se a seguinte descrição:

Relativamente ao absentismo e rotatividade, cabe às respectivas chefias definir a periodicidade e a forma mais adequada de efetuar a rotação interna de pessoal, tendo em conta a necessidade e funcionamento dos serviços. Como forma de controlo do absentismo introduziu-se o aparelho de controlo biométrico permitindo um controlo mais eficaz, bem como o fornecimento de transporte coletivo facilitando a deslocação dos colaboradores.

O processo de recrutamento e seleção é uma função de staff, mas as suas providências dependem da decisão da gestão de linha. A empresa prioriza o recrutamento interno, mas em função de decisões estratégicas sempre que o recrutamento interno não se mostrar possível, recorre-se ao recrutamento externo mediante anúncios nos meios de comunicação, em que os critérios de seleção deverão ser previamente definidos, podendo-se para além da análise curricular exigir-se a prestação de provas de conhecimento.

---

<sup>12</sup> O que se adequa às especificidades da departamentalização geográfica.

Em 2002, foi formalmente instituído o regulamento de formação profissional, definido com base em critérios que pretendem convergir às exigências do desenvolvimento da empresa com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Assim, no início de cada ano é elaborado um Plano de Formação, em que as diversas estruturas descentralizadas enviam contribuições para a sua elaboração conforme as carências detetadas, cabendo ao Gabinete de Recursos Humanos a tarefa de elaborar o plano definitivo. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos juntamente com as chefias e a Direcção do Porto a seleção dos que participarão nas ações de formação. No entanto, há possibilidade das estruturas a nível local decidirem formações pontuais que não decoram desse plano.

Com a afirmação do Ensino Superior em Cabo Verde muitos profissionais da empresa motivaram-se em melhorar os seus níveis de qualificação frequentando cursos de Bacharelato e Licenciatura. Tais iniciativas têm contado com o incentivo da instituição, nomeadamente dispensas de 1.20 horas\dia por formando, bem como um financiamento correspondente ao total do valor gasto com a formação, ficando o reembolso para depois do término da formação.

No tocante à Avaliação de Desempenho, foi instituído em 2002 um regulamento extensivo a todos os profissionais da empresa, sendo reconhecida como uma componente essencial da Gestão de Recursos Humanos pela sua implicação em matéria de gestão das carreiras profissionais. Face à indexação dos níveis de desempenho tanto a nível das progressões nas categorias como nos cargos, este sistema se articula com os outros sistemas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, o sistema de remunerações e incentivos salariais e a gestão da formação profissional.<sup>13</sup>

O sistema de recompensas engloba um conjunto de subsídios sendo de referenciar o subsídio de férias, de alimentação, subsídio noturno, décimo terceiro mês, abono de falhas e subsídio de combustível para cargos de gestão.

---

<sup>13</sup> Relatório e contas 2011( ENAPOR, S.A.) consultado em [www.enapor.cv](http://www.enapor.cv)

Do ponto de vista de higiene, saúde e segurança merece referência o fato da empresa disponibilizar um Posto Clínico na estrutura do Porto da Praia, contando com dois profissionais da saúde, para benefício dos colaboradores bem como dos seus familiares.

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

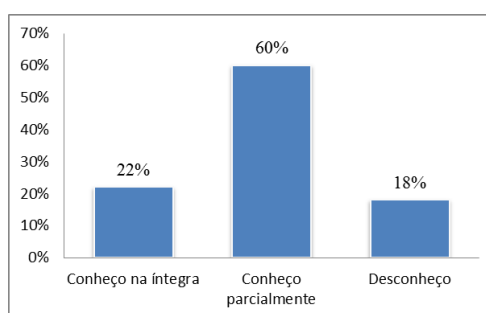
---

Para a apresentação dos resultados efetuou-se o cruzamento de dados obtidos do questionário, da entrevista e de fontes documentais (regulamento interno avaliação de desempenho, fichas de avaliação)<sup>14</sup> com a preocupação de analisar pormenorizadamente cada um dos seguintes pontos.

### 4.1. Os objetivos estratégicos da empresa

Procurou-se primeiramente saber, qual o grau de conhecimento dos inquiridos relativamente aos objetivos estratégicos da empresa.

**Gráfico 6 – Conhecimento dos objetivos estratégicos**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Verificou-se que 60% do total conhecem parcialmente os objetivos estratégicos da empresa, 22% afirmaram conhecer na íntegra e 18% desconhecem.

A definição de diretrizes estratégicas numa empresa é um imperativo para estas conquistarem competitividade e também, o primeiro alinhamento necessário para que haja uma Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.

No entanto, não basta apenas defini-los. Do ponto de vista estratégico é fundamental que o quadro de pessoal da empresa também os conheça, bem como que se definam políticas de gestão que facilitem o envolvimento e participação dos mesmos para a

---

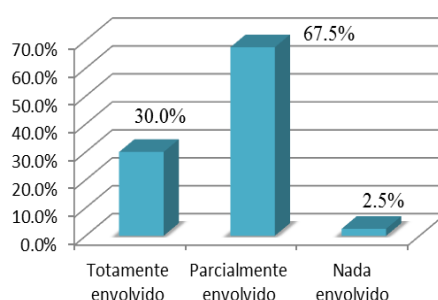
<sup>14</sup> Por questões de confidencialidade não foi possível anexar tais documentos ao trabalho.

realização dos objetivos estratégicos. As pessoas representam a maior vantagem competitiva, que por meio da soma de esforços, interesses e objetivos conduzirão os destinos das organizações. Do contrário, investimentos em infraestruturas, equipamentos e sistemas de informação não terão o retorno pretendido, se as pessoas não estiverem orientadas para a obtenção de resultados e comprometidas com os objetivos da empresa (Seixo, 2004; Carvalho & Serafim, 2002).

#### 4.2. Estabelecimento de objetivos com participação dos colaboradores

Neste ponto procurou-se saber se é norma da empresa no início do ano estabelecer um conjunto de objetivos aos seus colaboradores bem como, em que medida estes estiveram envolvidos no mesmo.

**Gráfico 7 – Participação no estabelecimento de objetivos**



**Fonte:** adaptado dos dados recolhidos

Constatou-se que, embora a grande maioria dos inquiridos tenha respondido que é-lhe estabelecido um conjunto de objetivos a cumprir (80%), apenas 30% afirmaram ter estado totalmente envolvido, contra 67.5% que afirmaram o seu envolvimento parcial e 2.5% afirmaram não ter estado envolvido.

**Tabela 1 – Com quem estabeleceu os objetivos**

	N	%
<b>Diretor do departamento</b>	13	32.5
<b>Chefia direta</b>	23	57.5
<b>Administração</b>	4	10.0
<b>Total</b>	40	100.0

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Uma vez questionados acerca da fixação de objetivos individuais, mostrou-se pertinente saber com quem os mesmos eram estabelecidos. Constatou-se uma percentagem maior de indivíduos que afirmaram ter sido com o seu chefe direto, cerca de 57.5%.

Com isso, verifica-se um certo alinhamento com os fundamentos da gestão por objetivos, embora não na íntegra. Uma vez que, que a fixação de objetivos individuais não deve ser feita unilateralmente, mas antes em comum acordo com o avaliado de forma a obter o seu comprometimento de esforço e trabalho necessário para que os mesmos sejam realizados (Câmara et al. 2007; Chiavenato, 2002 & Robbins 2004).

Uma melhoria do desempenho quando tem por base objetivos acordados poderá traduzir-se numa melhoria contínua, do contrário acarreta uma melhoria temporária, ou visível quando o chefe está por perto (Watling, 1995).

Ainda, procurou-se saber se a Avaliação de Desempenho desses colaboradores tem como parâmetros estes objetivos previamente fixados.

**Quadro 3** – Cruzamento da variável participação no estabelecimento de objetivos com a variável avaliação tendo em conta os objetivos fixados

		Considera que quando é avaliado estes objetivos são tidos em conta			
		Totalmente	Parcialmente	Não é levado em conta	Total
Participação no estabelecimento de objetivos	Totalmente envolvido	3	9	0	12
		25%	75%	0%	100%
	Parcialmente envolvido	5	17	5	27
		18.5%	63.0%	18.5%	100%
	Nada envolvido	0	1	0	1
		0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
Total		8	27	5	40
		20%	67.5%	12.5%	100%

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

O resultado apontou que dos inquiridos que afirmaram ter estado totalmente envolvidos aquando do estabelecimento de objetivos individuais, apenas 25% confirmaram que a sua avaliação considera totalmente a processão destes objetivos, enquanto a grande

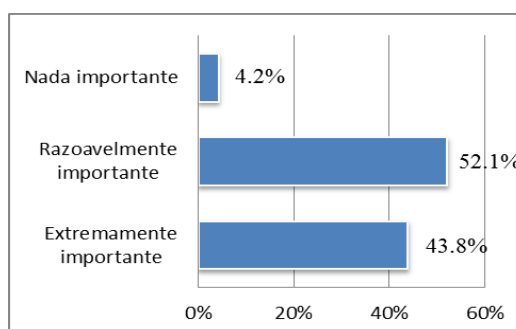


maioria (75%) afirmou que tais objetivos são parcialmente tidos em conta. A situação se repete nos casos em que afirmaram ter estado parcialmente envolvidos e nada envolvidos, onde também se considera que tais objetivos são parcialmente tidos em conta no momento da avaliação.

Uma vez estabelecidos determinadas metas individuais a alcançar, deverá haver por parte das chefias o compromisso de que tais colaboradores sejam avaliados tendo em conta o que foi fixado e não em função de critérios subjetivos. Defendido por alguns autores que abordaram a questão da avaliação de desempenho, como uma das possíveis formas de desburocratização desta prática (Câmara et al., 2007; Chiavenato, 2002; Pagès et al., 1993 & Silva 2001).

Desta forma, procurou-se saber qual o grau de importância que estes indivíduos atribuem à sua participação no estabelecimento dos objetivos da empresa.

**Gráfico 8 – Importância da formulação de objetivos consensuais**



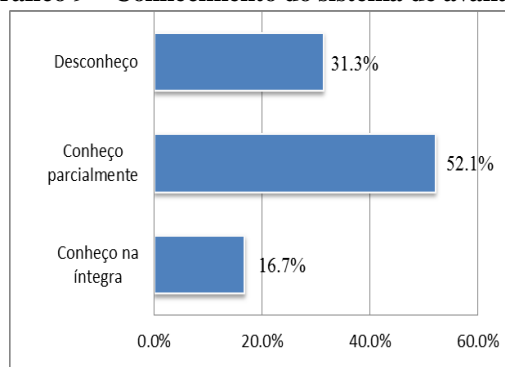
**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

O gráfico acima é claro ao mostrar que os colaboradores inquiridos reconheceram a importância do seu envolvimento na fixação das metas individuais.

Ao definirem-se metas individuais tendo a preocupação de envolver os colaboradores conseguindo desta forma uma cooperação por mútuo acordo, é um passo importante para o alinhamento da atuação destes com os objetivos estratégicos da empresa, sendo este o propósito da gestão por objetivos (Câmara et al., 2007).

#### 4.3. Conhecimento do Sistema de Avaliação do Desempenho utilizado na empresa

Gráfico 9 – Conhecimento do sistema de avaliação



Fonte: Adaptado dos dados recolhidos

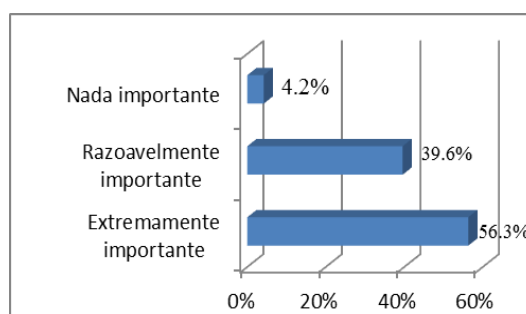
Relativamente ao grau de conhecimento do Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado na empresa, o resultado apontou que mais de metade dos inquiridos o conhece parcialmente. Este número representa 52,1% dos indivíduos, e 32,3% afirmaram desconhecer o sistema. Apenas 16,7% confirmaram conhecer o sistema na íntegra, o que é um pouco contraditório ao que afirma o responsável do Departamento Recursos Humanos reproduzido no seguinte trecho “ *o Regulamento de Avaliação de Desempenho, publicado através de Ordem Serviço, é do conhecimento de todos os colaboradores*”.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho capaz de dar resposta ao propósito a que foi instituído deve ser do conhecimento de todos os intervenientes. A ausência de comunicação origina a maior parte dos problemas neste processo, pois por vezes o colaborador não sabe efetivamente como o seu trabalho é avaliado (Marques, 1994).

#### 4.4. Importância da realização de avaliações

Uma das preocupações refletidas no questionário foi saber se os colaboradores consideram importante que a empresa aprecie o seu desempenho.

**Gráfico 10 – Importância da avaliação**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

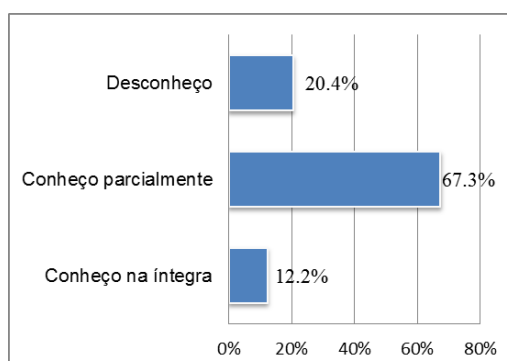
O resultado apontou que os inquiridos estão esclarecidos relativamente à importância da apreciação do seu desempenho, uma vez que 56.3% a consideraram extremamente importante, contra 4.2% que não a atribui qualquer importância.

A Avaliação de Desempenho aparece como política de Gestão de Recursos Humanos que as empresas podem dispor, no sentido de estimularem os colaboradores a melhorarem o desempenho na função, bem como a preparem-se para assumir maiores responsabilidades (Marques, 1994).

#### 4.5. Conhecimento dos fatores de avaliação

Foi solicitado aos inquiridos que respondessem sobre o conhecimento dos fatores de avaliação utilizados.

**Gráfico 11 – Conhecimento dos fatores de avaliação**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

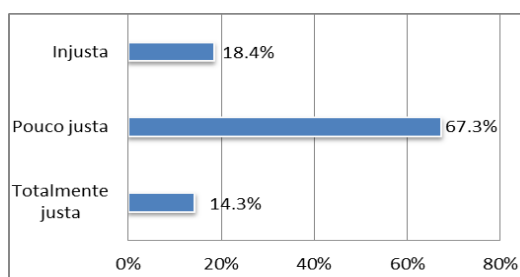
Uma percentagem significativa dos indivíduos confirmaram não conhecer totalmente os parâmetros segundo os quais é avaliado. Este número representa 67.3% das respostas válidas, seguido dos 20.4% que confirmaram desconhecer estes parâmetros. Uma percentagem pequena, ou seja, apenas 12.2% afirmaram conhecer na íntegra tais fatores.

Falou-se neste trabalho de algumas qualidades que um Sistema de Avaliação deve comportar e, a transparência é uma delas. O que ela nos mostra é a necessidade do processo ser suficientemente claro e simples para que os intervenientes conheçam os objetivos, os métodos bem como as suas consequências, do contrário suas implicações serão mais prejudiciais do que benéficas para a organização, podendo gerar conflitos, desmotivação e a informação gerada é de pouca utilidade e validade (ISGB, 2007).

Os fatores são avaliados equitativamente segundo uma escala quantitativa, tendo em conta o que foi estabelecido no regulamento<sup>15</sup>.

#### 4.6. O Processo de Avaliação do Desempenho

**Gráfico 12 – Justeza do processo de avaliação**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

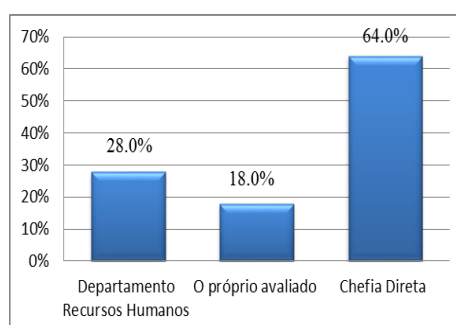
O inquérito revelou que o processo de avaliação é considerado pouco justo, o que corresponde a 67.3% das respostas válidas dos colaboradores inquiridos. Verificou-se ainda, que cerca de 18.4% preferiram caracterizar o processo como sendo injusto, enquanto 14.3% foram da opinião que se trata de um processo totalmente justo.

<sup>15</sup> Interpretação feita a partir da ficha de avaliação de desempenho mas, que por questões de confidencialidade não foi possível anexar ao trabalho.

Verifica-se uma convergência de opiniões, uma vez que o próprio responsável do Departamento de Recursos Humanos referiu que a maior dificuldade decorrente do processo é “*conferir uma maior objetividade às avaliações*” e a maioria dos inquiridos referiram que o mesmo é pouco justo.

#### 4.7. Os Intervenientes

**Gráfico 13 – Intervenientes no processo de avaliação**

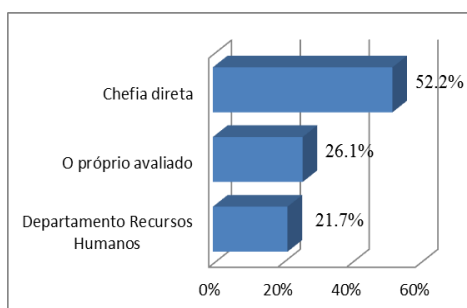


**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Em relação aos intervenientes, a alternativa com maior número de respostas foi a avaliação feita pela Chefia direta (64%). Cerca de 28% confirmaram que o Departamento de Recursos Humanos é um dos intervenientes na sua avaliação e a minoria (18%) responderam que participam na sua própria avaliação (autoavaliação).

Procurou-se ainda saber dos inquiridos, quais dos possíveis intervenientes cuja avaliação consideram mais credível.

**Gráfico 14 – Intervenientes cuja avaliação é considerada mais credível**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

O resultado mostrou que das respostas válidas, a avaliação da chefia direta é considerada a mais credível, seguido da autoavaliação com 26.1% e por último a avaliação feita pelo Departamento de Recursos Humanos (21.7%).

Fazendo uma interpretação cruzada dessas respostas com as informações obtidas na entrevista, verifica-se que prevalece na empresa a tradicional avaliação feita pela chefia direta. O que assenta no pressuposto que o mesmo está melhor posicionado em virtude da sua relação de proximidade com os colaboradores para apreciar o seu desempenho, sendo ele o gestor do seu pessoal (Bilhim, 2004). Num segundo momento, cabe ao órgão de pessoal assumir o seu papel de staff, assessorando o funcionamento de todo o sistema.

Da necessidade de compreender se existe alguma relação entre a opinião dos inquiridos acerca do processo de avaliação e os intervenientes no mesmo, efetuou-se o seguinte cruzamento:

**Quadro 4** – Cruzamento da variável justeza do processo com a variável interveniente cuja avaliação é considerado mais credível

		A avaliação de qual desses intervenientes considera mais credível			
		Departamento RH	Autoavaliação	Chefia Direta	Total
Opinião dos inquiridos sobre o processo de Avaliação de Desempenho	Totalmente justa	2	0	4	6
		33.3%	0%	66.7%	100%
	Pouco justa	6	10	17	33
		18.2%	30.3%	51.3%	100%
	Injusta	2	2	3	7
		28.6%	28.6%	42.9%	100.0%
Total		10	12	24	46
		21.7%	26.1%	52.2%	52.2%

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Dos que caracterizaram o processo como justo, mais de metade (66,7%) é da opinião que a avaliação da chefia direta é a mais credível. Analisando os que consideraram o processo injusto, as respostas dividem-se, não havendo diferenças significativas entre os

que afirmaram a avaliação do Departamento de Recursos Humanos e a autoavaliação com sendo a mais credível e os que preferem a avaliação da chefia. Dos que consideraram o processo como sendo pouco justo, a maioria afirmou também que a avaliação da Chefia direta é a mais credível.

Em qualquer dos casos uma percentagem maior considera mais credível a avaliação da chefia direta. Assim, pelos dados aferidos não se constata relação entre os intervenientes e a justeza do processo, comprovada também pela análise que se segue acerca da opinião dos inquiridos quanto à participação de vários intervenientes no processo de avaliação.

#### 4.8. Avaliação por múltiplas fontes

Procurou-se saber a opinião dos colaboradores inquiridos acerca da participação de vários intervenientes no processo de Avaliação de Desempenho.

**Tabela 2** – Opinião dos inquiridos acerca da participação de vários intervenientes

	N	%
<b>Mais objetiva</b>	11	22.4
<b>Menos objetiva</b>	31	63.3
<b>É indiferente</b>	7	14.3
<b>Total</b>	49	100.0

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

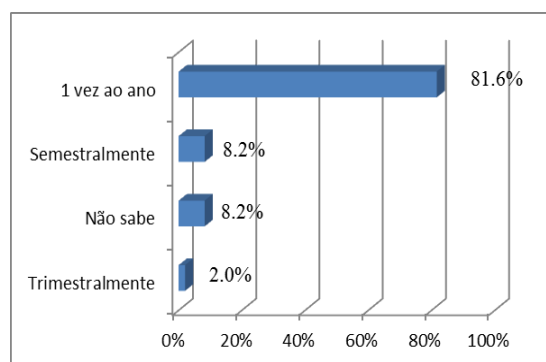
Verificou-se, que a grande maioria considerou que a avaliação feita por vários intervenientes é menos objetiva (63.3%). Cerca de 22.4%, pelo contrário, consideraram que a torna mais objetiva e 14.3% é indiferente à participação de vários intervenientes no processo.

Não há por parte dos colaboradores inquiridos a percepção que uma avaliação em que participam vários intervenientes, como o proporcionado pela avaliação 360°, seja uma forma de tornar o processo mais objetivo, por ser uma avaliação mais ampla em que há uma validação das avaliações por várias fontes de avaliação, permitindo uma variada gama de informações mais fidedignas acerca da sua atuação e comportamento para

assim poder aperfeiçoá-los (Bilhim, 2004; Câmara et al., 2007, Chiavenato, 2005; ISGB, 2007; Pagès et al., 1993 & Silva 2001). Permanece a tradicional ideia de ser o chefe a avaliar o seu pessoal.

#### 4.9. Periodicidade

**Gráfico 15 – Periodicidade da avaliação**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Quando questionados acerca da periodicidade da Avaliação do Desempenho, 81.6% afirmaram que a avaliação é anual, contradizendo aquilo que o regulamento estipula e o que foi dito na realização da entrevista.

Sabe-se que a avaliação é feita semestralmente, sendo a primeira em Junho - para o período compreendido entre Dezembro anterior e Maio do ano em curso e a segunda em Dezembro - para os meses de junho a Novembro, conforme informação do responsável do Departamento de Recursos Humanos.

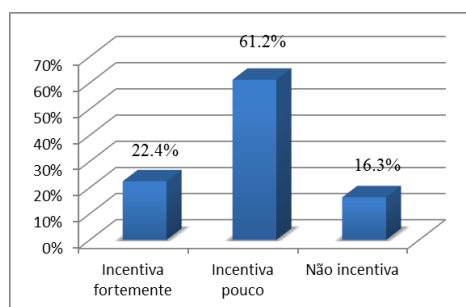
Apenas 8.2% afirmaram que a periodicidade é semestral, o que pode levar a duas leituras:

- A avaliação é semestral, sem a percepção dos colaboradores que são avaliados a meio percurso;
- Não se tem cumprido o regulamento e a avaliação é feita apenas uma vez ao ano.



#### 4.10. Em que medida o Sistema de Avaliação utilizado influencia o desempenho a favor dos objetivos da empresa

**Gráfico 16 – O Desempenho a favor dos objetivos organizacionais**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Quando questionados em que medida o sistema de avaliação utilizado influencia o desempenho a favor dos objetivos da empresa, 61.2% dos colaboradores inquiridos responderam que o mesmo incentiva pouco. Cerca de 22.4% afirmaram que o sistema incentiva fortemente o desempenho, e 16.3% confirmaram que o mesmo não incentiva a melhoria do desempenho a favor dos objetivos da empresa.

Da necessidade de analisar a relação entre a opinião dos inquiridos acerca da justeza do processo e o seu impacto na melhoria do desempenho fez-se o seguinte cruzamento de dados:

**Quadro 5 – Cruzamento da variável justeza do processo com a variável impacto no desempenho a favor dos objetivos organizacionais**

		Influencia no desempenho a favor dos objetivos da empresa			
		Incentiva Fortemente	Incentiva Pouco	Não incentiva	Total
Opinião dos inquiridos sobre o processo de Avaliação de Desempenho	Totalmente justa	6	1	0	7
		85.7%	14.5%	0%	100%
	Pouco justa	5	22	6	33
		18.5%	63.0%	18.5%	100%
	Injusta	0	7	2	9
		0.0%	77.8%	22.2%	100.0%
Total		11	30	8	49
		22.4%	61.2%	16.3%	100%

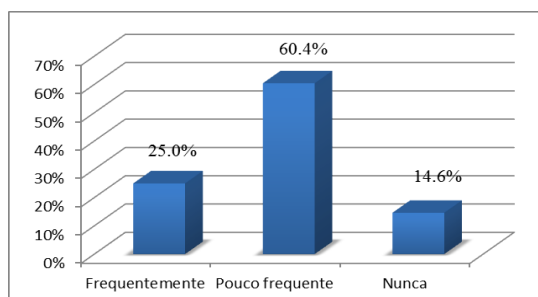
**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Dos colaboradores que anteriormente afirmaram que o processo é totalmente justo, a maioria alega também que o mesmo incentiva fortemente o seu desempenho a favor dos objetivos da empresa (85.7%), enquanto os que afirmaram que o mesmo é pouco justo e injusto a maioria referiu que este incentiva pouco o desempenho, representando 63% e 77.8% respetivamente.

#### 4.11. Acompanhamento\ Sessões de feedback

Procurou-se saber se há retroação contínua com vista à comunicação com o avaliado, para que este possa ter uma percepção de como está realizando o seu trabalho.

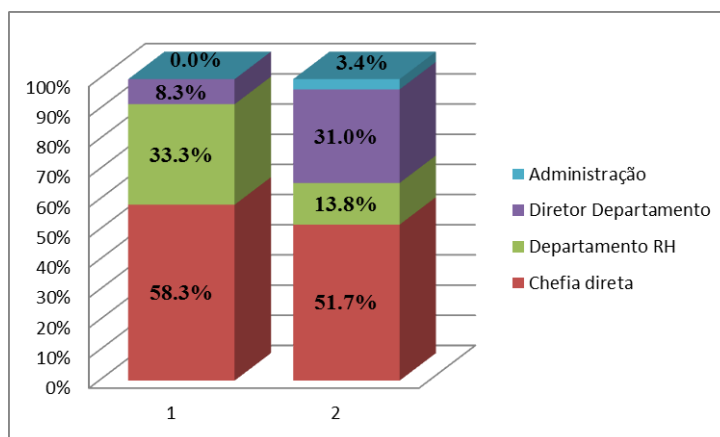
**Gráfico 17 – Frequência do feedback**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Contatou-se que das respostas válidas, 60.4% dos inquiridos afirmaram que o feedback contínuo é pouco frequente, enquanto 25% afirmaram que o mesmo é frequente. Cerca de 14.6% confirmaram que nunca recebem tal feedback.

**Gráfico 18 – De quem recebe o feedback**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Em virtude disso, aos indivíduos que afirmaram receber feedback acerca do seu desempenho, questionou-se quais os sujeitos provedores do mesmo. O gráfico representa esta relação onde, dos que afirmaram que o feedback é frequente (1), a maioria o recebe da chefia direta (58.3%), seguido dos que afirmaram recebê-lo do Departamento de Recursos Humanos, e a minoria (8.3%) do responsável do departamento a que está afeto.

Ainda, dos que referiram que o feedback do desempenho é pouco frequente (2), cerca de 51.7% o recebe também da Chefia direta, e 31% do responsável do departamento a que esta afeto. O restante afirmou recebê-lo do departamento de Recursos Humanos (13.8%) e da Administração (3,4%).

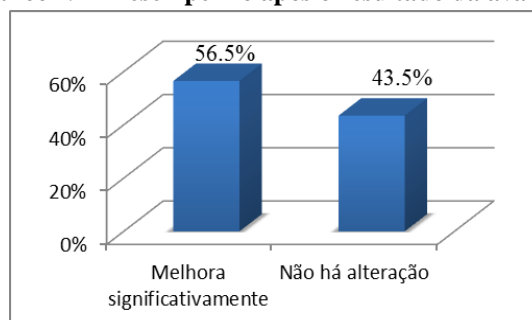
Defende-se aqui, que o colaborador não deve ser deixado à própria sorte ao longo do ano, devendo as chefias estarem comprometidas com o sucesso deste, efetuando o acompanhamento necessário de modo a saber o ponto de situação em termos de progressos e resultados, possibilitando a tomada atempada de possíveis medidas corretivas para que os objetivos fixados sejam realizados. (Seixo, 2004 & Câmara et al. 2007). Afinal o desempenho das Chefias também é medido pelo desempenho dos seus colaboradores, na medida em que os objetivos individuais fixados para uma Chefia devem ser traduzidos em objetivos dos seus colaboradores diretos.

Por ser um dos objetivos de um Sistema de Avaliação de Desempenho a melhoria da comunicação entre quadros e o pessoal, melhorando o ambiente de trabalho, a ausência de comunicação acaba por ter o efeito oposto (Perreti, 2007 & Marques, 1994).

#### **4.12. Impacto dos resultados da avaliação no desempenho individual**

Uma das preocupações refletidas no questionário foi saber como melhora o desempenho depois dos resultados da Avaliação do Desempenho.

**Gráfico 19 – Desempenho após o resultado da avaliação**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Das respostas válidas, o resultado não mostra uma diferença significativa entre os que afirmaram que o desempenho melhora significativamente e os que afirmaram não haver qualquer alteração em consequência dos resultados da avaliação. Embora, seja maior a percentagem dos que afirmaram que depois de saber os resultados da avaliação o desempenho melhora significativamente.

O que parece ser contraditório ao que anteriormente foi constatado ao analisar-se a questão em que medida o sistema de avaliação utilizado influencia o desempenho a favor dos objetivos organizacionais, demonstrado pelo seguinte cruzamento de dados.

**Quadro 6 – Cruzamento da variável desempenho individual a favor dos objetivos organizacionais com a variável desempenho individual após os resultados da avaliação**

		O Desempenho individual após os resultados da Avaliação		
		Melhora significativamente	Não há alteração	Total
Impacto no desempenho a favor dos objetivos da empresa	Incentiva Fortemente	9	2	11
		81.8%	18.2%	100.0%
	Incentiva Pouco	17	12	29
		58.6%	41.4%	100.0%
	Não incentiva	0	6	6
		0.0%	100.0%	100.0%
Total		26	20	46
		56.5%	43.5%	100.0%

**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Os que afirmaram que o sistema incentiva fortemente a melhoria do desempenho em prol dos objetivos organizacionais, mais de 80% afirmaram que o seu desempenho melhora significativamente após os resultados da avaliação. No entanto, embora afirmando que o mesmo incentiva pouco o desempenho a favor dos objetivos organizacionais, 58.6% responderam que o desempenho melhora significativamente após os resultados da avaliação de desempenho. Enquanto os que afirmaram que o mesmo não incentiva o desempenho, todos responderam que o desempenho não sofre alteração com os resultados da avaliação.

O que se constata pelos dados aferidos, é que esses colaboradores vêm o seu contributo à organização onde trabalham de forma isolada, isto é, não tem a percepção que as suas ações estão intimamente ligadas aos objetivos da organização, tendo impacto sobre eles. Estes, não percebem que o alcance dos objetivos da organização como um todo, são frutos da conjugação/soma de esforços e dos desempenhos individuais (Carvalho & Serafim, 2002).

Do ponto de vista estratégico viu-se que para reforçar o alinhamento dos processos e atividades com as diretrizes estratégicas, é fundamental que os colaboradores percebam a existência desta relação. É importante ter uma política de incentivo à participação, para que os colaboradores se sintam envolvidos nos processos de tomada de decisão, reforçando assim a relação de comprometimento destes para com a empresa no sentido de direcioná-la para a inovação, mudanças e melhores resultados em termos de eficácia e eficiência (Chiavenato, 2005; Franco, 2001<sup>16</sup> & Green, 1999<sup>17</sup>).

A própria Avaliação do Desempenho deve ser vista além do controlo pontual do desempenho passado, mas um meio para fomentar níveis elevados de desempenho orientado para uma melhoria continua gerando mudanças de comportamentos individuais e organizacionais e consequente contribuição para que os objetivos

---

<sup>16</sup> Ministério das Finanças e da Administração Pública Portuguesa, Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, Núcleo de Psicologia – **Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública**, 2006.

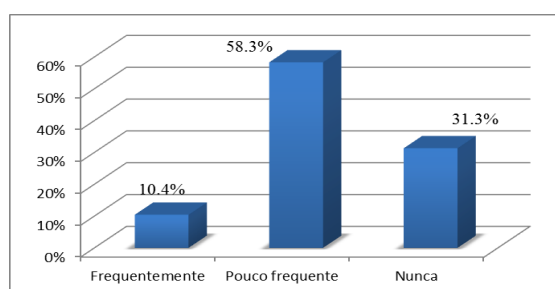
<sup>17</sup> Idem

estabelecidos pela empresa sejam alcançados (Caetano apud Lima, 2009; Seixo, 2004; Chiavenato 2005).

#### 4.13. A Entrevista de Avaliação

Procurou-se saber qual a frequência em que os avaliados são chamados a se pronunciar acerca da sua Avaliação de Desempenho.

**Gráfico 20 – Entrevista de avaliação**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Desta forma, as respostas válidas mostraram a pouca frequência em os avaliados são chamados a se pronunciarem acerca da sua avaliação. Este número representa 58.3% dos inquiridos, seguido dos que afirmaram nunca terem sido chamados a se pronunciar. Apenas 10.4% afirmaram que é frequente serem chamados a pronunciarem acerca da sua avaliação.

Verifica-se desta forma que a entrevista de avaliação não é frequente neste processo, ficando o colaborador na maioria das vezes obrigado a aceitar o resultado sem no entanto ser chamado a se pronunciar.

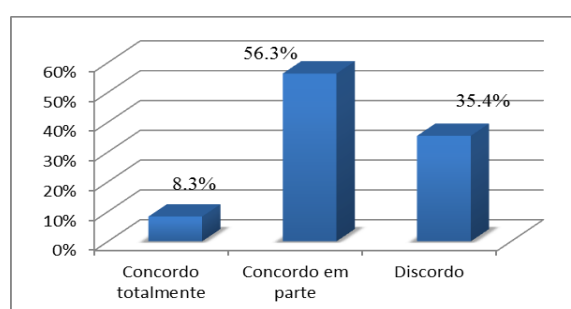
Sendo a avaliação do desempenho, como anteriormente referiu-se, uma oportunidade de melhorar a comunicação entre Chefia\colaborador, saber se as expetativas da hierarquia e os resultados do esforço do colaborador são comuns, a entrevista de avaliação deverá constituir uma das fases deste processo.

O que se recomenda é que a empresa não se limite à comunicação dos resultados, mas proporcione ao avaliado a possibilidade de se pronunciar acerca dos aspetos do seu desempenho, e numa conversa franca ficar claro o que deve ser feito para melhorar e

ajustar-se aos padrões que a empresa exige e que considera de extrema relevância a que seus objetivos sejam atingidos. Do contrário, a atuação do colaborador poderá ser sempre a mesma, persistindo aquela ideia de que o processo é pouco justo, sem qualquer impacto de fundo para um desempenho de excelência. (Chiavenato, 2002; Maddux, 2001; ISGB, 2007; Bilhim, 2004 & Marques, 1994).

#### 4.14. A autoavaliação

**Gráfico 21 – Autoavaliação**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Quando questionados sobre o fato do colaborador efetuar a sua própria Avaliação de Desempenho, uma percentagem bastante pequena afirmou concordar totalmente, cerca de 8.3%. Do restante, 56.3% concordaram em parte, representando a maioria das respostas válidas, enquanto 35.4% discordaram.

Defende-se que o colaborador é o primeiro responsável pelo seu desempenho e deve assumir esta responsabilidade independentemente da pressão da Chefia. Assim, nada mais justo que um ponto de partida na sua avaliação seja ele próprio assumir um papel participativo e não apenas contentar-se com a avaliação subjetiva do seu Chefe. A avaliação deve ser uma responsabilidade compartilhada entre individuo e Chefia (Chiavenato, 2005; Bilhim, 2004 & ISGB, 2007).

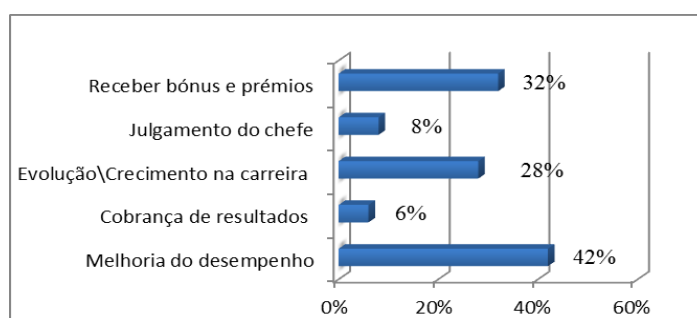
A posição dos colaboradores inquiridos ao afirmarem concordar em parte com este método de avaliação é compreensível na medida que já tiveram esta experiencia, e conforme se soube em conversas informais constituiu fonte de conflitos pelo fato de alguns indivíduos autoenaltecerem suas avaliações. Esta é uma das desvantagens mais significativas deste método, que além de gerar descontentamentos afetando

negativamente o ambiente de trabalho, o colaborador pode ficar com a ideia de que o processo é injusto, sem sentido, nem valor. O que vem mostrar que antes de se implementar um método de avaliação deverá ser efetuado um esclarecimento junto dos colaboradores de modo a evitar tais situações.

Face ao ocorrido, a autoavaliação na empresa passou a destinar-se apenas às chefias, posteriormente complementada com a avaliação dos superiores hierárquicos, o que de certa forma vai de encontro ao que é defendido por alguns autores, que recomendam a autoavaliação apenas para quadros e dirigentes (Bilhim, 2004).

#### 4.15. A Avaliação de Desempenho do ponto de vista dos Colaboradores

**Gráfico 22 – A avaliação de desempenho para os colaboradores**



**Fonte:** Adaptado dos dados recolhidos

Quando questionados sobre o que a Avaliação de Desempenho representa, a opção oportunidade de melhoria do desempenho teve maior número de respostas representando cerca de 42%, seguido da opção oportunidade de receber bónus e prémios de produtividade com 32% das respostas e 28% afirmam que a avaliação do desempenho representa também uma oportunidade de evolução\crescimento na carreira profissional. Consideram que não se trata de um momento de julgamento e cobrança, pois uma percentagem pequena representa aqueles que escolheram estas opções (8% e 6%).

Constata-se que os próprios avaliados consideram a avaliação uma oportunidade de rever comportamentos e assim melhorar o desempenho individual, sem no entanto



desligá-lo dos benefícios que o mesmo traz, nomeadamente os prémios de produtividade, promoções e formação.

Isto vem mostrar que os inúmeros benefícios da avaliação de desempenho constituem um conjunto enriquecedor de informações que permitem o diagnóstico e desenvolvimento de outras políticas de gestão de pessoas adequadas às necessidades da empresa (Câmara et al. 2007; ISGB, 2007; Chiavenato, 2002, Marques, 1994 & Bilhim, 2004).

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Toda avaliação é um processo que implica apreciar ou mesmo julgar a excelência, o valor e as qualidades de alguma coisa. Na apresentação teórica fez-se referência a algumas perspectivas acerca da Gestão do desempenho, mas que vão desembocar numa mesma linha de pensamento que é: avaliar com vista a melhoria contínua do desempenho uma vez que dele depende fortemente os resultados obtidos pela organização.

O presente estudo, teve em conta determinados objetivos específicos a alcançar permitindo assim apresentar um conjunto de ilações que caraterizam a Gestão do Desempenho na ENAPOR, S.A – Porto da Praia.

Assim, verificou-se que a empresa de longe afasta-se da tradicional avaliação feita de forma informal. Trata-se de um sistema formal, pois ficou confirmada a existência de instrumentos (Regulamento de Avaliação de Desempenho e as Fichas de Avaliação), cujos resultados servem de base para a tomada de decisões relativas às outras políticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente gestão das carreiras, sistema de recompensas, bem com as políticas de formação. O que significa que a empresa reconhece importância de todo este processo para a eficácia organizacional, embora não se verifique a nova abordagem da **Gestão do desempenho** que combina o planeamento, acompanhamento e posterior avaliação dos resultados.

Denota-se que a participação dos colaboradores no processo é reduzida ou, mesmo caraterizada por uma posição totalmente passiva, e aspetos tidos como fundamentais na condução deste processo como sejam, o acompanhamento\feedback e a entrevista de avaliação são pouco frequentes. Aliado a este fato, a evidente ausência de comunicação demonstrado por alguns colaboradores ao não conhecerem totalmente os fatores de avaliação, bem como nas contradições verificadas acerca da periodicidade da avaliação, impossibilitam que o sistema em vigor na empresa tenha o efetivo impacto na mudança de comportamentos individuais, no sentido de alcançar cada vez mais desempenhos de excelência.

Após o desenvolvimento do trabalho, ficou claro a importância tanto do acompanhamento como da entrevista de avaliação. Não vale a pena dizer a um colaborador que o desempenho ficou aquém das expectativas, sem lhe explicar o que isso significa, ou seja, o que efetivamente deve modificar e melhorar no exercício da sua função. Quando confrontado com exemplos concretos da sua atuação face ao que se espera dele, mais facilmente poderá aprender e ter um nível de desempenho próximo daquilo que se espera ou mesmo exceder as expectativas.

Ter um processo formalizado não é suficiente, quando existem desencontros de informação. A empresa precisa melhorar a comunicação interna, visando a clarificação de todo o encaminhamento do processo, desde o conhecimento dos objectivos organizacionais, à negociação dos objectivos individuais e de critérios de avaliação dos mesmos. O acolhimento e integração é uma etapa fundamental para que essa clarificação seja consolidada desde a entrada do novo colaborador na empresa.

O estudo demonstrou ainda, que os colaboradores não percebem a relação entre o seu desempenho individual e o alcance dos objetivos da organização como um todo, ou seja não percebem que as suas ações se relacionam com os objetivos da organização onde trabalham. Momentos da pesquisa revelaram que os colaboradores não conhecem os objetivos estratégicos da empresa na íntegra e o seu fraco envolvimento\participação na fixação dos objetivos individuais, prevalecendo a tradicional relação unilateral (de cima para baixo) Chefia\colaborador, o que acaba por ter consequências a nível do comprometimento, envolvimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos, bem como das outras tradicionais componentes da identidade da organização (missão, visão e valores).

Toda a análise permitiu também responder à pergunta de partida que norteou o desenvolvimento desta pesquisa bem como o objetivo geral. Assim, concluiu-se que embora dotado de um sistema formalizado de avaliação, e que como já se referenciou anteriormente o que interessa para a organização é o desempenho de excelência para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, esta peca em termos de políticas de participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, não gerando a troca

de informações importante para construir e reforçar o senso de compromisso e comprometimento e, assim melhorar o desempenho.

Mostra-se necessário enfatizar que a empresa só terá a ganhar apostando numa disciplina organizacional relativa à intervenção\ participação dos colaboradores. As vantagens surgem na esfera do planeamento e gestão estratégica, bem como num conjunto variado de ideias e contributos daqueles que mais próximos estão dos problemas que surgem diariamente. O reforço do sentido de pertença, comprometimento e compreensão do significado e alcance das metas preconizadas minimizando eventuais desvios, surge ainda como uma outra vantagem.

Assim, a participação é o primeiro passo para fomentar e reforçar o alinhamento dos processos com os objetivos da empresa. A ideia de um processo de avaliação dinâmico, interativo e bidirecional não se verifica, pois a avaliação é feita pelas chefias diretas sem o real envolvimento dos colaboradores, não se verificando com frequência a entrevista de avaliação, o que poderia limitar os efeitos das distorções\ subjetividade característico desta modalidade, vem reforçar que o sistema ainda não está fortemente orientado para a melhoria gradual e contínua do desempenho, ficando comprometido o alcance dos objetivos pretendidos.

A autoavaliação mais do que um método, pode ser um caminho para reforçar este alinhamento, na medida em que a própria entrevista de avaliação pressupõe uma autoavaliação e a avaliação 360° como forma de tornar o processo mais objetivo apresenta esta metodologia. No entanto mostra-se necessário uma clarificação prévia do seu funcionamento, de modo a evitar situações de conflitos e desmotivação.

A empresa poderá ainda reforçar este alinhamento tendo uma política de participação mais acentuada, mediante um processo de avaliação de desempenho assente em objetivos consensualmente estabelecidos procurando equilibrar os comportamentos manifestados e os resultados atingidos.

O alinhamento do Sistema de Avaliação de Desempenho com os objetivos estratégicos mostra-se ainda fundamental para fomentar desempenhos sincronizados com a

estratégia organizacional, no sentido de evitar possíveis desvios de comportamentos em função do interesse pessoal de cada colaborador, que não esteja em sintonia com a prossecução de tais objetivos ou, que sejam prejudiciais aos mesmos.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao apresentar-se neste trabalho, uma sistematização teórica e posterior análise de uma situação concreta da aplicação desta importante política de gestão de recursos humanos, pretendeu-se evidenciar as suas inúmeras vantagens, tanto para o avaliado (colaborador) como para quem avalia (empresa). É necessário que as pessoas a vejam além de um mero instrumento burocrático de controlo ou uma forma de distribuir prémios, que estejam realmente conscientes da sua implicação na tomada de decisões estratégicas na medida em que permite uma conjugação de políticas mais adequadas à organização, em todas as fases da gestão de pessoas.

A estrutura descentralizada da ENAPOR, S.A Porto da Praia, pode ser considerada como estando numa fase de **Gestão de Pessoal**, por efetivamente possuir uma estrutura orgânica própria, em que as decisões gerais são tomadas de acordo com as diretivas emanadas pelo Gabinete de Recursos Humanos, tratadas em conjunto e de acordo com as especificidades da unidade descentralizada. Embora se verifique uma característica da fase administrativa, uma vez que o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos é licenciado em Direito.

Tendo em conta toda a caracterização feita das políticas de gestão de recursos humanos na empresa, foi possível verificar que esta assume-se como uma organização qualificante, pois há claramente políticas de valorização dos recursos humanos internos, dando oportunidade também, que internamente os colaboradores tenham possibilidade de crescimento na carreira. É de realçar o fato da empresa possuir um sistema de recompensas atrativo, que se equipara a muitas empresas privadas em Cabo Verde. O mesmo constitui fator de retenção dos quadros internos e atração de novos colaboradores.

O percurso feito neste estudo permitiu confirmar o que evidenciou Marques (1994), ao referir que a maior parte dos problemas no processo de avaliação de desempenho são originados pela ausência de comunicação entre chefias e colaborador. De fato, verificou-se algumas contradições quando fez-se o cruzamento das informações obtidas mediante a entrevista, o regulamento e os dados do questionário. Assim, se tivéssemos

de definir prioridades recomendar-se-ia à empresa a devida atenção à questão da comunicação com os colaboradores, que precisa ser trabalhada e melhorada.

Um outro aspeto que emergiu deste estudo e que constitui uma vantagem relativamente à tradicional ênfase dos sistemas de avaliação de desempenho reside no fato de a nova abordagem da Gestão do Desempenho intimamente ligado ao programa de gestão por objetivos, não se esgotar na avaliação pontual do desempenho, reportado ao passado presente. Para além de proporcionar uma avaliação mais criteriosa pois está voltado para uma avaliação em função de objetivos previamente estabelecidos, permite o reforço do comprometimento e envolvimento com os objetivos da empresa mediante colaboração conseguida por mútuo acordo. Assim, a segunda recomendação prende-se com a importância dos colaboradores estarem envolvidos na formulação dos objetivos a cumprir, que seus pontos de vista sejam levados em conta, pelo que a empresa deverá apostar na formulação consensual de objetivos e posterior avaliação em função das mesmas.

Verificou-se ainda a não aplicação prática de alguns aspetos previstos no regulamento, nomeadamente a entrevista de avaliação, pelo que se recomenda um trabalho de comunicação e sensibilização junto dos avaliadores no sentido de seguirem todas as fases do processo assim estabelecidas no regulamento, bem como ao próprio órgão de recursos humanos uma atuação mais firme no tocante à sua responsabilidade de assegurar o funcionamento global do sistema.

A natureza do estudo, o tempo e a não obtenção da totalidade dos questionários entregues, abre um leque de possibilidades para novas pesquisas na mesma empresa, das quais enumeram-se as seguintes:

- Fazer um estudo aprofundado sobre a comunicação interna e administrativa que possa servir de base para implementação de mudanças a este nível e consequentemente se efetivar a atual abordagem da gestão do desempenho;
- Por não se ter conseguido diagnosticar a causa dos colaboradores inquiridos considerarem o processo pouco justo, tendo também a questão da objetividade

sido levantada pelo responsável de recursos humanos, recomenda-se um estudo mais aprofundado desta questão, podendo ser um ponto de partida uma avaliação mais criteriosa de cada um dos fatores de avaliação constituintes da ficha de avaliação, sua consequente adequação às categorias profissionais e departamentos;

- Tendo em conta a nova perspectiva da gestão de recursos humanos por competências, seria de todo pertinente um estudo direcionado para a avaliação de desempenho por competências;
- O impacto da formação das chefias enquanto avaliadores do desempenho na objetividade do sistema;
- Realização de um estudo do mesmo âmbito nas outras unidades descentralizadas da ENAPOR, S.A.

Espera-se que benefícios deste trabalho emergjam principalmente no seio das organizações em que a gestão de recursos humanos e suas práticas é vista como uma função isolada das outras, a fim de que estas possam incorporar e levar em consideração a gestão do desempenho enquanto pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos, podendo sempre suportar suas orientações estratégicas em instrumentos adequados.

À empresa que constituiu o objeto desta pesquisa, espera-se que a análise, as considerações e recomendações sejam de todo útil para a revisão e melhoria do sistema de avaliação de desempenho em vigor e, o seu reforço enquanto política integradora das outras práticas de gestão de pessoas.

Este trabalho também serviu para o alcance de objetivos pessoais, tendo-se mostrado um desafio, que acredito ter vencido e contribuído para o enriquecimento da base de trabalhos monográficos nesta área tanto para a comunidade profissional como académica. Nos caminhos desta pesquisa foram vários os conhecimentos adquiridos e que foram partilhados, esperando-se que sirva de sensibilização para organizações governamentais e não-governamentais da valorização das pessoas como elementos decisivos e estratégicos. Este trabalho permitiu também o reforço da consciencialização



dos recursos humanos enquanto recursos capazes de conduzir as organizações para excelência e, como futura profissional na área de Contabilidade e Administração permitirá a tomada de decisões mais certas no tocante à gestão destes recursos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BILHIM, João - Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Outubro 2004. ISBN 972-8726-36-8

**CÂMARA, P.; GUERRA, P.; RODRIGUES, J. - Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.** 6ª ed. Lisboa : Dom Quixote, 2005. ISBN 972-20-2023-4

\_\_\_\_\_. - **Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.** Lisboa: Dom Quixote, 2007. ISBN 978-972-20-3524-8

**CARVALHO, A.; SERAFIM, O. – Administração de Recursos Humanos.** 1ª ed. Vol II. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. ISBN 85-221-0024-1

**CEITIL, Mário – Gestão e Desenvolvimento de Competências.** 1ª ed. Lisboa: Sílabo, 2006. ISBN 972-618-409-6

**CHIAVENATO, Idalberto. – Recursos Humanos: Edição compacta.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3106-X

\_\_\_\_\_. - **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. ISBN 85-224-3432-8

\_\_\_\_\_. - **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas.** Rio de janeiro: Elsevier, 2005. ISBN 85-352-1629-4

\_\_\_\_\_. – **Introdução à teoria geral da administração.** 7ª ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-352-1348-1

**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA - Gestão de Recursos Humanos.** 9ª ed., 2007

**MADUX, Robert - Avaliação de Desempenho: Guia Prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e Positiva.** 2ª ed. Lisboa: Edição Monitor, Abril 2001. ISBN 972-9413-02-9

**MARQUES, Jorge - Recursos Humanos: Técnicas e Gestão.** 2ªed. Lisboa: Texto Editora, 1994. ISBN 972-47-0348-7

**MARTINS, Gilberto.; LINTZ, Alexandre - Guia para a elaboração de monografia e trabalhos de conclusão de cursos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000 ISBN 85-224-2625-2

**MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. – Fundamentos de metodologia científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN 85-224-4015-8

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,  
DEPARTAMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL, NÚCLEO  
DE PSICOLOGIA - **Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública.** Lisboa: Direção-Geral da Administração Pública(DGAP), 2006. ISBN 972-9120-72-2

**PERETTI, Jean. - Recursos humanos.** 3ªed. Lisboa: Silabo, 2007. ISBN 978-972-618-257-3

**ROBBINS, Stephan P. – Fundamentos do comportamento organizacional.** 7ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. ISBN 85-87918-64-8

**SEIXO, José – Gestão do Desempenho.** 2ªed. Lisboa: Lidel, Setembro 2004. ISBN-10: 972-757-336-3 ISBN-13: 978-972-757-336-3

**SOUSA, M. J. et al. - Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas.** 8ªed. Lisboa: Lidel, Novembro 2006. ISBN 978-972-757-441-4

**WATLING, Brian - A avaliação de Recursos Humanos.** 1ªed. Lisboa: Prefácio, Setembro 2000. ISBN 972-8563-05-1

## SITOGRAFIA

[www.enapor.cv](http://www.enapor.cv) (Acesso em 27 Fevereiro de 2013)

**LIMA, Gabriela Maria Rodrigues – Criação e Validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho.** [Tese de Mestrado] 2009. 7, 13 p. Tese apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) para obtenção do grau de mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Disponível em: < <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/2085/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf> > . Acesso em 26 Março de 2013.

**VICENTE, Nilsa Faria – O Papel dos portos no desenvolvimento da economia de Cabo Verde.** Mindelo, 2010. Disponível em < <http://portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/1252/1/O%20papel%20dos%20Portos%20no%20Desenvolvimento%20da%20Economia%20de%20Cabo%20Verde.pdf> > . Acesso em 28 de Fevereiro 2013

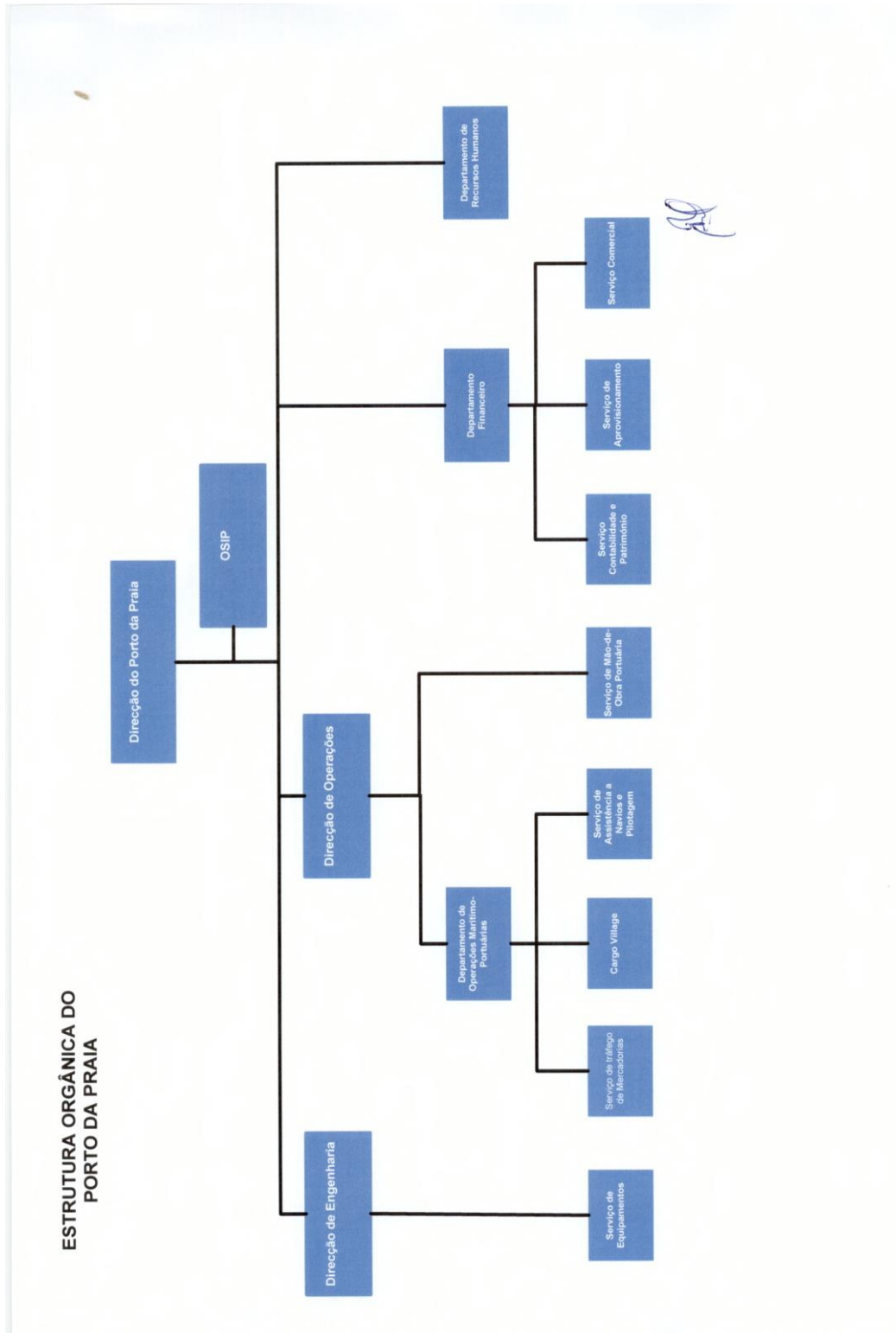
## Artigo Científico Consultado

SILVA, Magda – Avaliação de Desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. IN: **BRANDÃO, H. et al. – Gestão de Desempenho por Competência: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências.**

PAGÈS, Max; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. e DESCENDRE, D. – O Poder nas Organizações, São Paulo: Atlas, 1993. IN: **BRANDÃO, H. et al. – Gestão de Desempenho por Competência: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências.**



## ANEXO 2 – ESTRUTURA ORGÂNICA DO PORTO DA PRAIA



## APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA

### Entrevista ao Chefe do Departamento de Recursos Humanos

1. Como são definidas as políticas gerais de gestão de recursos humanos?
2. Em que medida o seu departamento participa na tomada de decisões\ na definição dessas políticas?
3. Como está estruturado o Departamento de Recursos Humanos? Qual a sua formação?

#### **A Avaliação do Desempenho:**

4. Como é feita a avaliação de desempenho na empresa?
5. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?
6. Quais os objetivos de se efetuarem tais avaliações?
7. Será que todos têm conhecimento desses objetivos?
8. Quem faz a avaliação?
9. Qual a periodicidade com que é feita?
10. A metodologia utilizada pela empresa é aberta a críticas?
11. Todo o processo é bem aceite por todos?
12. Quais são as maiores dificuldades encontras durante todo o processo de avaliação?
13. Como é comunicada ao colaborador as informações relevantes acerca do seu desempenho?
14. A empresa costuma adoptar a autoavaliação, permitindo assim que o próprio colaborador participe na sua avaliação de desempenho?
15. A empresa reconhece a importância de se efetuar as avaliações e usufrui assim dos seus benefícios?
16. Sendo assim quais os ganhos que a empresa reconhece beneficiar por adoptar esta política?

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

Este questionário é dirigido aos funcionários da **ENAPOR, S.A** com a finalidade de obter informações sobre o **Sistema de Avaliação de Desempenho dos colaboradores**, objetivando a elaboração do trabalho de fim de curso - Contabilidade e Administração - ministrado pelo ISCEE. Esperamos que sua resposta seja sincera e objectiva, garantindo que a confidencialidade das mesmas será respeitada.

### Dados do Inquerido

Sexo	
M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>

Idade	
Menos 30 anos	( )
De 30 a 45 anos	( )
De 46 a 63 anos	( )
Mais de 64 anos	( )

Habilitações literárias	
Ensino Primário	( )
Ensino secundário	( )
Frequência Ensino Superior	( )
Bacharelato	( )
Licenciatura	( )
Mestrado	( )
Doutoramento	( )

Área funcional	
Operações	( )
Engenharia	( )
Financeira	( )
Recursos Humanos	( )
Informática	( )
Comercial	( )
Direção	( )

Antiguidade na empresa	
Menos de 1 ano	( )
De 1 a 5 anos	( )
De 6 a 10 anos	( )
De 11 a 15	( )
Mais de 16 anos	( )



**Assinale com uma cruz nos quadrados indicando sua opção**

1- Conhece os objetivos estratégicos da empresa?

Conheço na íntegra ☐

Conheço parcialmente ☐

Desconheço ☐

2- No início do ano é-lhe estabelecido um conjunto de objetivos a cumprir?

Sim ☐

Não ☐

**Apenas se respondeu SIM a questão 2**

3- Com quem estabeleceu tais objetivos?

Director do departamento ☐

Chefia directa ☐

Administração ☐

4- Em que medida participou no estabelecimento desses objetivos?

Totalmente envolvido ☐

Parcialmente envolvido ☐

Nada envolvido ☐

5- Considera que quando é avaliado os objetivos estabelecidos são levados em conta?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

Não é levado em conta ☐

6- Considera importante a sua participação no estabelecimento dos objetivos da empresa?

Extremamente importante ☐

Razoavelmente importante ☐

Nada importante ☐

7- Conhece o sistema de avaliação de desempenho utilizado na empresa?

Conheço na íntegra ☐

Conheço parcialmente ☐

Desconheço ☐

8- Acha importante que a empresa avalie o desempenho dos seus colaboradores?

Extremamente importante ☐

Razoavelmente importante ☐

Nada importante ☐

9- Conhece os fatores segundo o qual é avaliado?

Conheço na íntegra ☐

Conheço parcialmente ☐

Desconheço ☐

10- Qual a sua opinião acerca do processo de avaliação de desempenho na empresa?

Totalmente justa <input type="checkbox"/>	Pouco justa <input type="checkbox"/>	Injusta <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	----------------------------------

11- Quem participa na sua avaliação de desempenho?

Consultor externo <input type="checkbox"/>	O próprio avaliado (autoavaliação) <input type="checkbox"/>	Chefia direta <input type="checkbox"/>
Departamento Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	Os colegas <input type="checkbox"/>	Clientes <input type="checkbox"/>

12- A avaliação de qual desses intervenientes considera mais credível?

Consultor externo <input type="checkbox"/>	O próprio avaliado (autoavaliação) <input type="checkbox"/>	Chefia direta <input type="checkbox"/>
Departamento Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	Os colegas <input type="checkbox"/>	Clientes <input type="checkbox"/>

13- Considera que a avaliação feita por várias pessoas torna-se:

Mais objetiva <input type="checkbox"/>	Menos objetiva <input type="checkbox"/>	É indiferente <input type="checkbox"/>
--	---	--

14- Com que frequência é avaliado?

Todos os meses <input type="checkbox"/>	Não sabe <input type="checkbox"/>	6 em 6 meses <input type="checkbox"/>
3 em 3 meses <input type="checkbox"/>		1 vez ao ano <input type="checkbox"/>

15- Em que medida o sistema de avaliação utilizado influencia o seu desempenho a favor dos objetivos da empresa?

Incentiva fortemente <input type="checkbox"/>	Incentiva pouco <input type="checkbox"/>	Não incentiva <input type="checkbox"/>
---	--	--

16- Com que frequência recebe comentários\ retorno da forma como está a realizar o seu trabalho?

Frequentemente <input type="checkbox"/>	Pouco frequente <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
---	--	--------------------------------

17- De quem recebe esse feedback?

Chefia direta <input type="checkbox"/>	Departamento recursos humanos <input type="checkbox"/>	Diretor do seu departamento <input type="checkbox"/>	Administração <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

18- Como melhora o seu desempenho depois de receber os resultados da avaliação de desempenho?

Melhora significativamente <input type="checkbox"/>	Não há alteração <input type="checkbox"/>	Piora <input type="checkbox"/>
---	---	--------------------------------

19- Com que frequência é-lhe solicitado para se pronunciar acerca da sua avaliação?

Frequentemente <input type="checkbox"/>	Pouco frequente <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
---	--	--------------------------------

20- Concorda com o facto do próprio funcionário avaliar o seu próprio desempenho?

Concordo totalmente <input type="checkbox"/>	Concordo em parte <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>
--	--	-----------------------------------

21- No seu caso a avaliação de desempenho constitui:

Oportunidade de melhoria do desempenho <input type="checkbox"/>	Oportunidade de evolucao\ crescimento na carreira <input type="checkbox"/>	Momento em que é julgado pelo chefe <input type="checkbox"/>
Cobrança de resultados a partir de objetivos acordados <input type="checkbox"/>		Oportunidade de receber bónus e prémios de produtividade <input type="checkbox"/>